



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO**

RAFAEL CARVALHO RIBEIRO

**A IRREPETIBILIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS E A IDEOLOGIA
NEOLIBERAL DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE**

**SALVADOR
2025**

RAFAEL CARVALHO RIBEIRO

**A IRREPETIBILIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS E A IDEOLOGIA
NEOLIBERAL DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE**

Tese apresentada ao curso de pós-graduação em Direito da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Sá da Silva

Salvador
2025

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484 Ribeiro, Rafael Carvalho

A irrepetibilidade das decisões judiciais e a ideologia neoliberal do prêmio CNJ de qualidade/ por Rafael Carvalho Ribeiro. – 2025.
134 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Sá da Silva.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Salvador, 2025.

1. Conselho Nacional de Justiça (Brasil) - Premiação. 2. Neoliberalismo. 3. Imaginação. 4. Democracia. 5. Tribunais - Premiação. I. Silva, Antonio Sá da. II. Universidade Federal da Bahia - Faculdade de Direito. III. Título.

CDD – 347.033

TERMO DE APROVAÇÃO

RAFAEL CARVALHO RIBEIRO

**A IRREPETIBILIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS E A IDEOLOGIA
NEOLIBERAL DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE**

Tese aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em
Direito pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Antonio Sá da Silva (orientador)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Daniel Oitaven Pearce Pamponet Miguel
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Edilton Meireles de Oliveira Santos
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Homero Chiaraba Gouveia
Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Prof. Dr. Guilherme Camargo Massaú
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

Salvador, _____ de _____ de 2025.

RESUMO

Este estudo se propôs a analisar a política brasileira de premiação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desde o ano de 2013, a qual premia diversos tribunais em categorias como “Diamante”, “Ouro”, “Prata”, “Bronze” e, posteriormente, “Excelência” a partir de 2024, para a melhor instituição de cada categoria. Em simultâneo, os tribunais de todo o país também vem, ano a ano, premiando seus magistrados em categorias como “Diamante”, “Ouro”, “Prata” ou “Bronze”. O principal critério de cálculo para a honraria é o da produtividade, a qual essencialmente considera a redução do acervo processual e a redução do tempo médio de tramitação dos autos. A regulamentação da disputa é regida pelo próprio CNJ, sem uma maior participação da sociedade civil – sequer da própria OAB – ou critérios de avaliação como a qualidade material da condução dos processos e a satisfação de partes e advogados com o funcionamento da justiça. Assim, diante de um cenário de particularidades ligadas ao caso concreto de cada processo, magistrados e seus respectivos tribunais são avaliados objetivamente por critérios principalmente numéricos e estatísticos, em desconsideração à natureza irrepetível das decisões judiciais. Em paralelo, esse estímulo à produtividade - por meio da disputa e do reforço positivo aos magistrados e tribunais que consigam alcançar destaque produtivo - vem desacompanhado do investimento material no aumento da qualidade da prestação jurisdicional. Reproduz-se assim, uma ótica neoliberal em que a culpa pela morosidade do judiciário é transferida para os indivíduos que o operam, em desconsideração a outros fatores como a falta de maior investimento público, ou, pelo menos, uma maior racionalidade no gasto do orçamento. Este cenário se agrava com a iniciativa de estados como o Rio Grande do Sul de pagarem gratificação aos servidores do seu tribunal de justiça condicionada à obtenção da premiação do CNJ (Lei Estadual nº 16.016, de 31 de outubro de 2023). Assim, o presente trabalho se debruçou sobre a (im)possibilidade de se tratar a decisão judicial como estatística e numericamente comparável para fins de produtividade, os riscos de sua eventual desnaturação neste processo e as consequências sociais desta disputa estimulada pelo poder público. A análise se desenvolveu especialmente à luz do pensamento de Mangabeira Unger sobre a democracia, a falta de ousadia institucional dos tribunais e à necessidade de se repensar o papel dos juízes na sociedade.

Palavras-chave: prêmio, CNJ, deliberação, neoliberalismo, imaginação, democracia.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the Brazilian award policy established by the National Council of Justice (CNJ) since 2013, which rewards various courts in categories such as "Diamond," "Gold," "Silver," "Bronze," and, starting in 2024, "Excellence," for the best institution in each category. At the same time, courts across the country have also been awarding their judges annually in categories such as "Diamond," "Gold," "Silver," or "Bronze." The main criterion for calculating the honor is productivity, which essentially considers the reduction of the case backlog and the reduction of the average processing time of the cases. The regulation of the competition is governed by the CNJ itself, without significant participation from civil society—nor even from OAB (Ordem dos Advogados do Brasil, the Brazilian Bar Association)—or the inclusion of evaluation criteria such as the material quality of case management and the satisfaction of parties and lawyers with the functioning of the judiciary. Thus, in a scenario marked by the particularities inherent to each case, judges and their respective courts are objectively evaluated based mainly on numerical and statistical criteria, disregarding the unique and unrepeatable nature of judicial decisions. In parallel, this stimulus to productivity—through competition and positive reinforcement to judges and courts that achieve notable productivity—comes without any material investment to improve the quality of judicial services. This reflects a neoliberal perspective in which the blame for the slowness of the judiciary is shifted to the individuals who operate it, disregarding other factors such as the lack of greater public investment or, at the very least, more rational budget allocation. This scenario worsens with initiatives from states such as Rio Grande do Sul, which pay bonuses to court employees conditioned on obtaining the CNJ award (State Law No. 16,016, of October 31, 2023). Therefore, this paper examined the (im)possibility of treating judicial decisions as statistically and numerically comparable for productivity purposes, the risks of their potential distortion in this process, and the social consequences of this competition encouraged by the public authorities. The analysis was developed particularly in light of Mangabeira Unger's thinking on democracy, the lack of institutional boldness of the courts, and the need to rethink the role of judges in society.

Keywords: award, CNJ, deliberation, neoliberalism, imagination, democracy.

AGRADECIMENTOS

Acredito que o doutorado é uma semente, cuja importância está mais na semeadura do que na obtenção de um resultado. Agradeço desde já a toda e qualquer pessoa que o leia, especialmente àquelas que levem estas reflexões adiante.

Agradeço a Deus, a toda a minha família e, em especial, às minhas três mães Célia, Ana e Silvia. A primeira (minha avó) me ensinou as primeiras letras e a assinar o nome, embora mal soubesse fazê-lo. A segunda é minha tia, e me auxiliou desde a primeira infância na difícil empreitada de decifrar as horas no relógio, aprender frações, decorar textos e usar um computador (o que deveria ser o equivalente a cursar engenharia para quem tinha sete anos na década de 90). A terceira é minha mãe, a qual sempre acreditou na educação e fez tudo o que podia para que eu adquirisse conhecimento, me capacitasse e alcançasse voos mais altos do que ela teve oportunidade.

Agradeço a Thainara, minha grande companheira, por me trazer paz ao longo desses anos, ser uma pessoa inspiradora e um exemplo de ser humano.

Agradeço, por fim, ao meu orientador Antônio Sá pela paciência no doutorado, a Daniel Oitaven pela outrora paciência nos tempos do mestrado, e a todos os colegas e amigos que tive, especialmente os do Judiciário e da faculdade, os quais me ajudaram no relacionamento tumultuado com o direito ao longo destes anos, em especial a Rafael Martins e a Felipe Lima.

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1	24
Figura 2	25
Figura 3	25
Figura 4	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
------------------	---

1. A IDEOLOGIA NEOLIBERAL DA POLÍTICA DE QUALIDADE NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS

.....	13
1.1. A MOROSIDADE DO PODER JUDICIÁRIO E A POLÍTICA DE QUALIDADE NOS TRIBUNAIS	14
1.2. A LÓGICA NEOLIBERAL DE COMPETIÇÃO ENTRE TRIBUNAIS E MAGISTRADOS.....	30
1.3. FUNCIONALISMO JURÍDICO, PANORAMA DO JUIZ-ADMINISTRADOR E <i>POPULISPRUDÊNCIA</i>	45

2. *PHRONESIS*, ESPECIFICIDADE JURÍDICA E A INILUDÍVEL NATUREZA CASUÍSTICA DAS ESCOLHAS JURÍDICAS..... 64

2.1. AS RACIONALIDADES ARISTOTÉLICAS E A ESPECIFICIDADE DA PRUDÊNCIA	65
2.2. A DECISÃO JURÍDICA COMO DELIBERAÇÃO NÃO CIENTÍFICA	72
2.3. CONTINGÊNCIA E A NATUREZA CASUÍSTICA DAS ESCOLHAS JURÍDICAS	78

3. A FALTA DE OUSADIA INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE JUSTIÇA NO BRASIL..... 86

3.1. O FETICHO INSTITUCIONAL	88
3.2. A PREMIAÇÃO DO CNJ COMO UMA SOLUÇÃO DE ENTRINCHEIRAMENTO NO DEBATE SOBRE A QUALIDADE DA	

PRESTAÇÃO JURISDICIAL	91
3.3. CRÍTICA À ANÁLISE JURÍDICA RACIONALIZADORA E AS PROPOSTAS DE REINVENÇÃO POR MEIO DA SOCIALDEMOCRACIA AMPLIADA E DA DEMOCRACIA MOBILIZADORA	97
3.4. O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE COMO MANIFESTAÇÃO DA <i>ESTADOLATRIA</i> E DA POBREZA DE IMAGINAÇÃO INSTITUCIONAL.....	109
CONCLUSÃO	116
REFERÊNCIAS.....	127

INTRODUÇÃO

A celeridade no desfecho dos processos judiciais é um clamor social antigo que dialoga diretamente com a busca da qualidade e da eficiência do serviço público como um todo.

A Constituição de 1988, suas emendas e a legislação posterior focaram na reforma e melhoraria da atuação estatal. Neste contexto, a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 representou a Reforma da Administração Pública no Brasil, oportunidade que o princípio da eficiência foi expressamente consagrado ao ser inserido no art. 37 da CF/88 como um dos pilares a ser seguido pela administração direta e indireta.

Outros esforços políticos reformistas voltados à melhoria da dinâmica estatal e da responsabilidade com as contas públicas foram feitos, a despeito da Lei de Concessões (nº 8.987/1995) dos serviços públicos, das Privatizações (nº 9.491/1997), Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e da Reforma da Previdência (Emenda Constitucional nº 20) de 1998.

Em 2004, a Emenda Constitucional nº 45 introduziu a Reforma do Judiciário, também em um esforço de otimização para torná-lo mais eficiente, moderno e célere. Foi nesta oportunidade que ocorreu a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja competência diz respeito ao controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (CF/88, art. 103-B, § 4º).

A própria Emenda Constitucional nº 45 previu como uma de suas atribuições a elaboração semestral de relatório estatístico sobre os processos e sentenças prolatadas, de acordo com cada unidade da Federação, nos diferentes órgãos da justiça (CF/88, art. 103-B, § 4º, VI).

O que o legislador não concebeu foi a iniciativa, nove anos depois, pelo próprio CNJ de iniciar uma competição entre os tribunais pautada principalmente nos relatórios estatísticos de produtividade, assim como no atendimento de outras metas fixadas pelo Conselho.

Criado desde 2013, o “Selo Justiça em Números”, depois renomeado em 2019 para “Premio CNJ de Qualidade”, é uma condecoração de qualidade entre os tribunais brasileiros pautado no reconhecimento de suas gestões. Para tanto, vem

agraciando-os com condecorações como “Diamante”, “Ouro”, “Prata”, “Bronze” ou, a partir de 2024 (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2024), “Excelência” para a instituição que melhor performe dentro de sua categoria.

Os tribunais, em um espelhamento, reproduzem a dinâmica competitiva entre suas unidades. Surgem assim as premiações de selos nas categorias “Diamante”, “Ouro”, “Prata” e “Bronze” que agraciam determinados magistrados em detrimento de outros, sendo o principal elemento de distinção justamente a produtividade, em uma reprodução da lógica do próprio CNJ.

Como adiante se discutirá, essas premiações aos magistrados também são repercutidas na grande mídia, com matérias jornalísticas destacando os juízes e juízas mais céleres. Os próprios tribunais entregam essas premiações em eventos formais de gala, com transmissão em seus canais oficiais de comunicação, incluindo o *Youtube*. A depender da edição e instituição, a premiação Diamante vem acompanhada de um troféu, criando todo um clima institucional de entrega de medalhas olímpicas ou títulos de um campeonato.

Tendo por principal eixo de pontuação (e primeiro critério de desempate) o da produtividade, cujo cálculo em essência diz respeito ao número de processos arquivados e à redução do tempo médio de tramitação dos autos, a condecoração não tem a participação de outros setores representativos da sociedade – nem mesmo da própria OAB (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024) – e nem critérios avaliativos acerca da qualidade das decisões judiciais proferidas.

Mesmo com essas particularidades, assume a natureza de *ranking* entre as instituições, ainda que os demais partícipes do processo judicial não sejam ouvidos nesta apuração, a despeito das partes, dos advogados, dos procuradores, dos demais auxiliares da justiça e, paradoxalmente, dos próprios juízes enquanto indivíduos em sua singularidade. Trata-se de uma disputa verticalizada, hierárquica e com a pretensão expressa de elaboração de um pódio.

A cada ano, o Prêmio CNJ de Qualidade ganha importância e já se tornou uma peça de grife das gestões dos tribunais, amplamente anunciada em seus sítios eletrônicos em local de destaque como medalhas condecorativas, dando a entender ao público geral que determinado tribunal é melhor do que os outros. Esta ideia não é uma mera coincidência, falha de comunicação ou impressão equivocada anunciada ao público leigo a partir do momento em que o próprio CNJ criou em 2024

a categoria “Excelência” para a instituição que melhor performe em seu respectivo porte.

A concepção de que o Prêmio CNJ de Qualidade seria de fato capaz de medir a qualidade de um tribunal vem ganhando força na sociedade ao longo dos anos, a ponto do estado do Rio Grande do Sul ter criado a Lei Estadual nº 16.016, de 31 de outubro de 2023, a qual estabelece aos ocupantes de cargos de provimento efetivo, de cargos em comissão e aos empregados celetistas do Poder Judiciário Estadual a Gratificação de Desenvolvimento Institucional (GDI), vinculada à premiação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça conferida aos tribunais. Assim, conforme o tipo de condecoração, o servidor ganha no ano seguinte uma gratificação de valor diferente em seu contracheque, perdendo-a caso o tribunal não obtenha a mesma premiação no ano seguinte.

Assim este trabalho tem como objetivo geral a análise do Prêmio CNJ de Qualidade enquanto política do Judiciário criada e disciplinada pelo próprio CNJ. Para tanto, debruça-se sobre seu histórico, sua sistemática geral de pontuação e a suposta lógica neoliberal que o orienta, investigando o risco de uma possível desnaturação das decisões judiciais e o exercício desta prática enquanto manifestação de uma cultura institucional hierarquizada. O escrito busca se justificar e se apresentar como inovador em face à inexistência de estudos sobre o tema, especialmente após a recente criação estadual gaúcha da Gratificação de Desenvolvimento Institucional (GDI) no ano de 2023 e à criação da categoria “Excelência” pelo CNJ em 2024.

O problema que aqui se vislumbra é sobre se esta premiação principalmente ligada à produtividade numérica e que vincula *status* de melhor tribunal em relação aos demais – envolvendo, mais recentemente, o recebimento de dinheiro aos serventuários – pode ser positivamente producente ou não ao Judiciário e à sociedade. O Prêmio CNJ de Qualidade, afinal, seria adequado à natureza prudencial do direito? A natureza dos processos judiciais é muito diversa por causa das particularidades de cada caso concreto e o primeiro risco é o de se estimular uma disputa injusta em meio ao funcionamento da justiça, inclusive com a possibilidade de desnaturação das decisões judiciais.

Caso se torne uma tendência junto aos demais tribunais pagar bônus em dinheiro aos servidores para estimular uma produtividade vinculada à redução do

acervo processual e redução do seu tempo médio de tramitação, seria possível com isso se estimular erros cartorários. E tudo em prol de uma eventual gestão cada vez menos cuidadosa - aqui em seu sentido trivial - com a justiça material em cada caso particular.

A hipótese que aqui se delineia é a da existência de uma irrepetibilidade das decisões judiciais, em face ao seu iniludível caráter contingente (Aristóteles) e de pobreza de imaginação institucional ocasionada por esta disputa do CNJ, cuja iniciativa pode em verdade revelar uma tentativa de entrincheiramento, fetichismo institucional e *estadolatria* (Mangabeira Unger). Em face à noção da existência de privilégios do Poder Judiciário, a iniciativa da premiação mais se parece com a justiça avaliando a si mesma pela própria cúpula do que uma real iniciativa de melhoria e inovação.

É neste sentido que neste trabalho se questionará o papel dos juízes, bem como o quanto esta iniciativa pode colocar em risco a inovação por meio da cooperação, além dos riscos em envolver o pagamento de bônus em dinheiro na prestação jurisdicional.

As primeiras evidências sugerem que os tribunais, assim como o CNJ, não tem a ousadia de se reimaginarem no sistema de justiça. Outro aspecto relevante é sobre o quanto a histórica alta demanda processual seria de fato totalmente indesejada, uma vez que fortalece a dimensão de poder destas instituições ao pleitearem maiores recursos para si. E tudo isto sem que promovam uma ruptura com o exercício de seu poder hierárquico, entregue nas mãos de uma suposta elite do funcionalismo público. Por fim, também lhes conferem prestígio quando conseguem argumentar que diminuíram o acervo processual através de esforços concentrados, ainda que o foco seja eminentemente estatístico.

As preocupações ligadas à presente pesquisa surgem porque o estímulo à produtividade do Prêmio CNJ de Qualidade estaria ocorrendo por meio de uma disputa que reproduz o ideário neoliberal de um sistema de preços como valor autorreferencial e ligado ao fetichismo da quantidade, bem como à lógica de generalização da concorrência e da empresa como modelo de subjetivação (Pierre Dardot e Christian Laval).

A tese é estruturada em três capítulos, além desta introdução e da conclusão. O primeiro diz respeito à análise da ideologia neoliberal da política de qualidade dos

tribunais brasileiros, apresentando e detalhando o Prêmio CNJ de Qualidade como resposta à morosidade do sistema de justiça nacional. Nesta oportunidade se detalhará a racionalidade neoliberal da condecoração, sua característica de reforço positivo e sua estruturação enquanto manifestação voltada ao paradigma dos juízes como administradores do acervo processual.

O segundo capítulo se debruça, à luz de Aristóteles, sobre a prudência (*phronesis*), a especificidade jurídica e a inevitável natureza casuística das escolhas jurídicas, o que coloca em questionamento a possibilidade de uma competição que quantifique a produtividade em seu aspecto numérico diante da contigência e das particularidades de cada caso concreto. O terceiro, principalmente à luz de Mangabeira Unger, diz respeito à falta de ousadia institucional do sistema de justiça no Brasil ao se debruçar sobre como a premiação pode se revelar uma tentativa de entrincheiramento, fetichismo institucional e *estadolatria* da cúpula do Judiciário. O experimentalismo democrático e seu projeto radical de transformação das instituições será apresentado como alternativa à miopia institucional de uma elite do funcionalismo público incapaz de construir caminhos emancipatórios. Por fim, a pesquisa se encerra com a conclusão.

1) A IDEOLOGIA NEOLIBERAL DA POLÍTICA DE QUALIDADE NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS

Há no Judiciário brasileiro uma demanda histórica e social por celeridade. Trata-se de um problema que não depende somente da eficiência propriamente dita dos tribunais ou da produtividade dos magistrados, mas também de outros fatores complexos como a dinâmica dos códigos processuais, seu possível excesso de recursos ou, ainda, a propensão de ingresso com uma ação judicial sem o risco de condenação em custas e honorários, a despeito dos juizados e também da relativa facilidade no deferimento da justiça gratuita em outros tipos de ações.

Com uma população pouco acima dos duzentos milhões de habitantes (BRASIL, 2023), o país possui, segundo o CNJ, um acervo superior a oitenta milhões de processos pendentes para seus cerca de dezoito mil magistrados (CNJ, 2024, p. 64 e 133). Esta estatística simplória não sintetiza de fato o desafio enfrentado, mas ao menos dá uma noção inicial do tamanho da litigiosidade que assola o Estado.

O relatório “Justiça em Números” do CNJ do ano de 2024 sinalizou que o ingresso de novas demandas atingiu o maior patamar da série histórica, com o volume de 35,3 milhões em 2023, uma alta de 9,4% frente ao ano imediatamente anterior (2022). Desses, excluídos os recursos e as execuções judiciais, 22,6 milhões ingressaram pela primeira vez na Justiça em 2023. A Justiça, por outro lado, julgou 33,2 milhões de processos em 2023, o maior volume da série histórica. Este total corresponde a um aumento de 11,3% em relação ao ano de 2022 e de 40,3% no acumulado dos últimos 14 anos (BRASIL, 2024, p. 18).

São, portanto, duas as evidências que os números não permitem omitir: a de que o judiciário alcançou recentemente o ápice de sua produção e a de que a judicialização igualmente atingiu seu maior patamar, com alta significativa e muito superior ao aumento da produtividade dos tribunais. A questão da celeridade, portanto, é relevante, sendo possível afirmar que a justiça historicamente não tem dado conta de atender à demanda litigiosa, fato que se reproduz até os dias atuais.

Como se verá adiante, a política de qualidade surgiu como uma alternativa proposta pelo CNJ já há alguns anos para tentar enxugar a máquina estatal através de uma disputa de índices de gestão e produtividade. Em um primeiro momento, é

possível compreender o início desta política como um esforço de modernização da gestão pública.

Segundo Machado e Torres (2019, p. 28), originalmente o termo qualidade era relacionado apenas aos conceitos técnicos da produção, contudo posteriormente evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Dentro desta perspectiva, passou-se a imprimir uma gestão de atendimento ao cliente em todos os setores das empresas, visando à satisfação das demandas e, portanto, à atuação de forma competitiva no mercado.

Com o objetivo de disseminar práticas de gestão bem-sucedidas, os prêmios de qualidade concedem reconhecimento às organizações públicas e privadas e, em linhas gerais, em tese verificam se a empresa atingiu resultados mensuráveis por meio da promoção da qualidade estabelecida (MACHADO; TORRES, 2019, p. 29).

Foi essa a opção do CNJ no controle da qualidade da prestação jurisdicional no Brasil, assim como no atendimento às suas determinações, conforme se verá adiante.

1.1) A MOROSIDADE DO PODER JUDICIÁRIO E A POLÍTICA DE QUALIDADE NOS TRIBUNAIS

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998 representou a Reforma da Administração Pública no Brasil ao objetivar a modernização do Estado de forma a torná-lo mais célere e produtivo. Foi nesta oportunidade que o princípio da eficiência foi inserido no art. 37 da CF/88 como um dos pilares a ser seguido pela administração direta e indireta.

A mencionada emenda veio na esteira de outros esforços políticos reformistas da dinâmica estatal e responsabilidade com as contas públicas, a despeito da Lei de Concessões (nº 8.987/1995) dos serviços públicos, das Privatizações (nº 9.491/1997), Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e da Reforma da Previdência (Emenda Constitucional nº 20) de 1998.

Poucos anos depois, em 2004, a Emenda Constitucional nº 45 introduziu a Reforma do Judiciário, também em um esforço de otimização para torná-lo mais eficiente, modernizado e célere. Foi nesta oportunidade que ocorreu a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja competência diz respeito ao controle da

atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (CF/88, art. 103-B, § 4º).

A própria Emenda Constitucional nº 45 previu como uma de suas atribuições a elaboração semestral de relatório estatístico sobre os processos e sentenças prolatadas, de acordo com cada unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário (CF/88, art. 103-B, § 4º, VI).

Essa sucessiva onda de reformismo em prol de um Estado mais eficiente também dialogou com as exigências e expectativas do capital internacional no financiamento do país. Organizações estrangeiras como o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), ligado à ONU e também conhecido como Banco Mundial, além do FMI (Fundo Monetário Internacional) parametrizam e pressionam países em desenvolvimento como o Brasil para torná-los portos seguros de financiamento e retornos sólidos

O Banco Mundial, por exemplo, já se debruçou especificamente sobre a justiça brasileira do ponto de vista negocial, comparando, inclusive, estados da Federação sob o ponto de vista da facilidade de execução contratual, afirmado no Relatório *Doing Business Subnacional Brasil* (BANCO MUNDIAL, 2021, p. 112) que, por:

Resolver uma disputa comercial nas varas cíveis no Brasil leva em média 32 meses e custa 27,2% do valor da ação (estimado em R\$66.965,00). Esse processo é mais demorado e mais oneroso do que a média dos países de alta renda da OCDE. Nas 27 localidades medidas, o tempo e o custo da execução de um contrato variam consideravelmente, especialmente na fase de julgamento e sentença. É mais fácil executar um contrato em Sergipe e no Distrito Federal graças a tempos de processo mais curtos, custos menores e fluxos de trabalho mais eficientes nos tribunais. O tempo entre protocolar a ação e a execução da sentença varia de 18 meses a mais de 4 anos.

Foi na evolução da pressão de setores da sociedade civil e organismos internacionais por um Judiciário mais célere que o Conselho Nacional de Justiça criou em 2013 a premiação do “Selo Justiça em Números”, a qual passaria por diversas modificações ao longo dos anos. O maior exemplo foi a alteração de seu próprio nome no ano de 2019, ocasião em que passou a ser denominada como “Prêmio CNJ de Qualidade”. A ideia base sempre foi a de promover a eficiência e, em especial, a produtividade entre os tribunais e seus magistrados.

Segundo Machado e Torres (2019, p. 27-29), essa busca pela evolução da qualidade ocorreu pelas perspectivas ligadas a modelos de excelência em gestão, a despeito de modelos de avaliação de qualidade internacionais. Desta forma, é possível afirmar que o compêndio de critérios do CNJ é o principal instrumento de aferição da qualidade da prestação jurisdicional do país.

Com a evolução desses critérios ao longo de mais de uma década, atualmente a condecoração divide-se em quatro eixos principais: governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia. Sua metodologia, por sua vez, diz respeito ao acompanhamento das políticas judiciárias, assim como as da eficiência, da gestão e da organização de dados. Desta forma e em cada segmento do Judiciário, hoje os tribunais são classificados em quatro categorias, quais sejam: “Excelência, “Diamante”, “Ouro” e “Prata”.

Com um complexo sistema de pontuações, cálculos, comissão avaliadora, sistema de impugnações e recursos, assim como um cronograma bem definido para que a condecoração seja entregue na data do Encontro Nacional do Poder Judiciário, o Prêmio é disciplinado a cada ano. A edição de 2025 foi normatizada no final do ano anterior, através da Portaria da Presidência nº 411 de 02 de dezembro de 2024.

O estudo de Machado e Torres (2019, p. 34) sinaliza que é preciso considerar a implementação do modelo de premiação do CNJ como um grande avanço para incentivar a melhoria na prestação dos serviços judiciais. Ele busca avaliar a gestão dos tribunais de maneira mais completa, levando em conta questões importantes para a sociedade, a despeito da governança das instituições, da produtividade, da transparência e da qualidade na divulgação de informações.

É preciso pontuar que há, de fato, elementos positivos no prêmio ao estimular a efetiva implantação das macropolíticas no Poder Judiciário por meio de um cenário de concessão de pontuações que promovem uma disputa ao menos aparentemente saudável do ponto de vista inicial.

A título de exemplo, o art. 9º, XIII, da mencionada Portaria da Presidência nº 411 de 02 de dezembro de 2024 prevê que instituir o Centro Especializado de Atenção às Vítimas de Crimes e Atos Infracionais, observando-se a Resolução CNJ nº 253, de 4 de setembro de 2018, concede 20 (vinte) pontos dentro da competição. Já instalar o Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e

Socioeducativo previsto nas Resoluções CNJ nº 96/2009 e nº 214/2015 confere outros 20 (vinte) pontos.

Percebe-se, já por esta evidência, que o CNJ ultrapassou a abordagem tradicional, originalmente prevista na Constituição, de um órgão de controle, cobrança e punição. Esta última palavra, inclusive, poderia ser tomada como um reforço negativo do ponto de vista psicológico de uma abordagem que fosse tradicional. Nota-se aqui que o CNJ adotou o caminho contrário: para que sua resolução responsável por determinar a criação dos Centros Especializados de Atendimento às Vítimas ou do Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e Socioeducativo fosse efetivada, optou-se pelo caminho do reforço positivo.

Assim, diante de uma realidade de limitações materiais e orçamentárias que poderiam ser arregimentadas como argumentos para o descumprimento da determinação, não se escolheu o estímulo relacionado à já mencionada ideia de reforço negativo, tal como uma punição pelo descumprimento da ordem.

A opção assumida, portanto, foi a de criar um sistema de reforço positivo que estimula as presidências dos tribunais a conseguirem efetivar as medidas, da forma discricionária que conseguirem, em busca de uma posição no *ranking* que lhes permita afirmar que alcançaram a posição de uma das melhores gestões do país. Afinal, qual presidente não gostaria de entregar como resultado de fim de gestão um prêmio de “Excelência” ou uma condecoração de categoria “Diamante”?

Pensando ainda no exemplo mencionado, a implementação do Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e Socioeducativo se torna, pela lógica do Prêmio CNJ de Qualidade, um objetivo apto a gerar pontuação na mais importante corrida pela premiação de excelência no Judiciário. E quem define o peso desse objetivo (no caso, os vinte pontos pelo feito, ao invés de cinco ou dez) é o próprio CJN, segundo sua discricionariedade.

O problema que de imediato surge desta lógica é a inexistência de critérios capazes de avaliar a qualidade do serviço prestado ao cidadão pelo referido grupo, em meio ao risco de sua criação como ato simbólico *pro forma*, isto é, muito mais voltado ao ganho de pontos na disputa. Isto porque não há critério qualitativo na premiação de avaliação do serviço prestado ao cidadão, mas tão somente de sua existência. Em verdade, conforme se verá adiante, o próprio critério mais importante

– o da produtividade – carece de avaliação qualitativa, o que já denota a importância do fator numérico e estatístico.

O ponto, portanto, que mais chama a atenção é justamente o fato do eixo de maior relevância ser o de produtividade, nos termos do art. 10 da Portaria da Presidência nº 411 de 02 de dezembro de 2024 do CNJ, uma vez que sua pontuação relativa é o primeiro critério de desempate (art. 14, §2º do mesmo diploma). Seus critérios de avaliação são diversos e variados, destacando-se (art. 10, §único, incisos I a VI):

- I – alcançar os melhores índices de produtividade comparada do Poder Judiciário (IPC-Jus) no respectivo segmento de justiça (90 pontos);
- II – reduzir a taxa de congestionamento líquida (TCL) em um ano, excluídos os processos de execução (50 pontos);
- III – obter os menores tempos médios de tramitação dos processos pendentes líquidos (50 pontos);
- IV – atingir os melhores índices de conciliação e composição de conflitos no respectivo segmento de justiça (50 pontos)
- V – cumprir as Metas Nacionais do Poder Judiciário (120 pontos);
- VI – julgar ou baixar os processos mais antigos (50 pontos);
- (...)

Já no primeiro inciso é possível notar que a condecoração reproduz a lógica social de competitividade para instituições cuja missão deveria ser, por excelência, a de exercer a atividade jurisdicional do Estado. Assim, é preciso que o Tribunal alcance os melhores índices de produtividade comparada no respectivo segmento para receber a maior pontuação neste quesito: 90 (noventa) pontos.

Em seguida, a redução da “taxa de congestionamento líquida” anual, excluídos os processos de execução (inciso II) também concede relevantes 50 (cinquenta) pontos na corrida, principalmente quando associada aos outros 50 (cinquenta) pontos passíveis de obtenção com os menores tempos médios de tramitação de processos pendentes líquidos (inciso III).

Percebemos, então, que o mencionado inciso II nitidamente revela a política do CNJ de colocar em segundo plano os processos na fase de execução, isto é, os já transitados em julgado, os quais são excluídos do cálculo da taxa de congestionamento, estabelecendo para os tribunais indiretamente quais são os processos que “valem mais”.

A Resolução nº 243 de 09/09/2016 do CNJ originalmente estabeleceu que a taxa de congestionamento é o percentual de processos pendentes em relação ao total que tramitou (processos baixados acrescidos dos pendentes). Assim, ela

abrange o percentual de processos parados em relação ao total tramitado naquele período. Notadamente, quanto maior o número de processos baixados, menor a taxa de congestionamento e melhor o destaque da unidade jurisdicional.

Assim, a racionalidade do cálculo é estimular a redução do acervo. Como já mencionado, quanto maior o número de processos baixados, melhor a taxa e melhor o desempenho de produtividade. Não à toa, a tabela do anexo II da Portaria da Presidência nº 411 de 02 de dezembro de 2024 estabelece critérios pormenorizados de pontuação, conferindo ganhos diferentes de escore conforme o tribunal consegue diminuir paulatinamente sua taxa de congestionamento.

Desta forma, segundo o referido diploma, uma redução de até 0,49 ponto percentual, ou uma taxa de congestionamento líquida entre 35,01% e 40,0%, equivale a 35 (trinta e cinco) pontos. Para uma redução de 0,5 a 0,99 ponto percentual, ou uma taxa de congestionamento líquida entre 30,01% e 35,0%, são atribuídos 40 (quarenta) pontos. Uma redução de 1 a 1,99 ponto percentual, ou uma taxa de congestionamento líquida entre 25,01% e 30,0%, resulta em 45 (quarenta e cinco) pontos. Reduções de 2 (dois) pontos percentuais ou mais, ou uma taxa de congestionamento líquida abaixo de 25%, são recompensadas com 50 (cinquenta) pontos. Por fim, uma taxa de congestionamento abaixo do percentual de seu segmento da justiça também é recompensada com 50 (cinquenta) pontos. Tudo isto sem que as pontuações sejam cumulativas.

Esses parâmetros de redução da taxa de congestionamento em diferentes percentuais, com pontuações distintas de bonificação para cada patamar de diminuição, assume uma lógica de uniformidade dos processos judiciais.

Da mesma forma que um empregador promove entre seus contratados uma disputa por metas típica de uma empresa de vendas de um algum segmento da indústria, o CNJ reproduz a lógica do “funcionário do mês” ao reconhecer o valor das instituições que mais reduzem seu acervo processual. A questão aqui é que cada ação judicial tem uma matéria, complexidade e mesmo um volume de páginas completamente diferente das demais. Mesmo casos repetitivos possuem diversas particularidades a serem valoradas individualmente.

Percebe-se que a disputa assume um viés de competitividade que reproduz a lógica da sociedade de mercado não somente por isso, mas também porque as premiações reproduzem uma hierarquia de distinção em que uns tribunais

aparentam ser melhores ou mais eficientes do que os outros, além de que somente o melhor tribunal de cada segmento poderá receber a distinção de “Excelência”.

Nos termos do art. 14, I, da Portaria da Presidência nº 411 de 02 de dezembro de 2024, aquele que: “obtiver a maior pontuação relativa, desde que acima de 90%, e independentemente de seu porte” no caso das Justiças Estadual, Federal, Militar Estadual, do Trabalho e nos tribunais superiores alcançará tal distinção. Já no tocante à Justiça Eleitoral, será aquele que “obtiver a maior pontuação relativa, desde que acima de 95%, e independentemente de seu porte”.

Como somente as condecorações “Diamante”, “Ouro” e “Prata” podem ser alcançadas por mais de uma instituição e permitem distinções entre os portes (art. 14, II a IV), é possível perceber a relevância da categoria “Excelência”, capaz de sinalizar quais supostamente são as melhores instituições jurisdicionais do país.

É preciso se atentar especialmente ao fato de que, pelas regras, sem atingir percentuais mínimos de escore não é garantida quaisquer das condecorações, nem mesmo a de “Excelência” para o Tribunal melhor avaliado, uma vez que tal honraria está condicionada ao atendimento mínimo dos 90% ou 95% da pontuação, a depender do segmento da jurisdição (art. 14, I).

É importante destacar que a complexidade deste cenário não se limita à simples disputa entre os tribunais. Estes, em um espelhamento do Prêmio CNJ, reproduzem a dinâmica competitiva entre suas unidades. Surgem assim as premiações de selos nas categorias “Diamante”, “Ouro”, “Prata” e “Bronze” que agraciam determinados magistrados e unidades em cada instituição em detrimento de outros, sendo o principal elemento de distinção justamente a produtividade, em uma reprodução das diretrizes do CNJ.

No Tribunal de Justiça da Bahia, a título de exemplo, a competição foi oficializada através do Decreto Judiciário nº 769, de 23 de agosto de 2017, com a instituição do “Prêmio Justiça em números TJBA”, também atualizado ano a ano. O Decreto Judiciário nº 928, de 06 de dezembro de 2024, estabeleceu os critérios do “Selo Justiça em Números TJBA” para a concessão dos Selos Diamante, Ouro, Prata e Bronze, cuja entrega ocorreu em 2025.

O quantificador principal para a competição entre os juízos também é a “Taxa de Congestionamento Líquido na Fase de Conhecimento”, em espelho à prática do CNJ, apurada nos termos do Anexo I do mencionado Decreto Judiciário:

Taxa de Congestionamento Líquida na Fase de Conhecimento (TCLC) = $[(\text{casos pendentes de conhecimento} - \text{suspensos de conhecimento}) / (\text{casos pendentes de conhecimento} - \text{suspensos de conhecimento} + \text{processos baixados de conhecimento})] * 100$.

Notadamente, quanto maior o número de processos baixados, maior o denominador da equação da fórmula acima e, portanto, menor a taxa de congestionamento. Em seguida, o Decreto confere, através de uma tabela no Anexo II, diferentes pontuações segundo uma sistemática própria para cada tipo de unidade jurisdicional (cível, criminal, de família, etc). Quanto menor a taxa de congestionamento, melhor a performance da vara, podendo alcançar 10 (dez), 15 (quinze) ou 20 (vinte) pontos.

Tomando por exemplo uma vara cível, o cálculo estabelecido é o de que:

Até 20 pontos, de acordo com os seguintes critérios: a) 20 pontos - as unidades que obtiverem a TCLC igual ou menor que 58,0%; b) 15 pontos - as unidades que obtiverem a TCLC entre 58,1% e 62,0%; e c) 10 pontos - as unidades que obtiverem a TCLC entre 62,1% e 66,0%.

Outro aspecto ligado à produtividade na justiça estadual baiana é a pontuação relativa ao Tempo Médio de Processos Conclusos (TMPC), cuja fórmula também é disciplinada pelo Anexo I do Decreto Judiciário nº 928, de 06 de dezembro de 2024 da seguinte forma:

Média dos tempos decorridos entre o movimento (51 - conclusão) e qualquer um dos movimentos das hierarquias (3 - Decisão; 193 - Julgamento; 11009 - Despacho; 14092 - Voto) das Tabelas Processuais Unificadas (TPUs)

Em seguida, o Decreto igualmente confere, através da tabela presente no Anexo II, diferentes pontuações segundo cada tipo de unidade jurisdicional. Quanto menor o Tempo Médio de Processos Conclusos (TMPC), melhor o desempenho da vara, podendo alcançar 10 (dez), 15 (quinze) ou 20 (vinte) pontos.

Tomando novamente como exemplo uma vara cível, o cálculo estabelecido é o de que:

Até 20 pontos, de acordo com os seguintes critérios: a) 20 pontos - as unidades que obtiverem o TMPC menor ou igual a 8 dias; b) 15 pontos - as unidades que obtiverem o TMPC maior que 8 dias e menor ou igual a 12 dias; e c) 10 pontos - as unidades que obtiverem o TMPC maior que 12 dias e menor ou igual a 16 dias.

Apesar de uma possível boa intenção em tentar estimular os juízos a não deixarem demasiadamente os processos conclusos sem o proferimento de um provimento jurisdicional, o Decreto Judiciário referido é incapaz de impedir que a secretaria da vara somente realize a conclusão quando a minuta já está pronta para ser assinada, por exemplo.

Ou, na hipótese em que a secretaria não esteja coadunada com o gabinete, esta medida também não impede despachos genéricos apressados, conversões do julgamento em diligência sem necessidade real de fazê-lo, ou, ainda, remessa dos autos ao setor de conciliação em matéria não propensa à autocomposição. E tudo em razão de não deixar os autos além do Tempo Médio de Processo Concluso (TMPC) superior a 8 (oito) dias, objetivando com isso a obtenção da pontuação máxima de 20 (vinte) pontos neste quesito pelo magistrado.

Essa é mais uma evidência dos riscos de se promover uma disputa essencialmente estatística entre magistrados e tribunais. É muito fácil subverter a dinâmica numérica até que um cenário mais favorável se desenhe aos olhos do gestor processual, principalmente pela falta de mecanismos de medição da qualidade propriamente dita da prestação jurisdicional.

Uma suposta evidência sobre como esse quadro pode ser perigoso foi divulgada no presente ano de 2025, quando uma magistrada estadual foi demitida no Rio Grande do Sul sob a acusação de supostamente copiar decisões em mais de dois mil processos (G1, 2025). Dentre outras supostas irregularidades, a juíza teria desarquivado autos já julgados para despachar novamente sentenças idênticas e, com isso, angariar maior produtividade. A pena de demissão foi aplicada em razão da servidora pública ainda estar na fase de estágio probatório e teve veiculação no próprio sítio eletrônico da instituição gaúcha (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2025).

Ainda que possamos estar diante de um caso isolado, esta situação sintetizaria o quanto para alguns magistrados a busca pelas estatísticas de produtividade e premiações possa ser um fator adoecedor, ou até mesmo corrompedor, capaz de pautar sua atuação profissional de forma determinante e até mesmo descuidada com outros compromissos éticos. Mesmo que esta possa ser uma ínfima minoria e que talvez para a imensa maioria a disputa possa significar

uma oportunidade de reconhecimento pelo trabalho feito com dedicação, é preciso se atentar aos perigos que a sensação de preterição possa causar aos profissionais do direito com tão delicada atribuição.

É preciso destacar que as varas criminais também fazem parte das disputas de selos dos tribunais espelhadas no prêmio do CNJ. Isto ocorre mesmo sabendo-se que, na seara penal, a apreciação da prova é ainda mais complexa e pressupõe a necessidade de maior cuidado - em seu próprio sentido trivial - diante da necessidade de observância das garantias processuais.

Alexandre Rosa (2018) revela a complexidade da análise probatória, uma vez que a questão diz respeito ao regime de informações, isto é, o subjogo probatório, o qual é regulado pela lei e também por meio das sutilezas da linguagem, esta última repleta de enganos linguísticos e cognitivos. A apostila na imparcialidade do julgador seria supostamente o mecanismo garantidor da verificação, não fosse uma quimera. Isto porque há uma impossibilidade em se conhecer tudo, desde o lugar até o sujeito, sem falar nos mecanismos cognitivos, como a dissonância.

Torna-se ainda mais perigoso, portanto, o estímulo desse tipo de disputa promovida pelo Estado em matéria tão delicada e ligada ao bem humano sensível da liberdade, o qual demanda especial atenção. Embora também seja necessário considerar que há, por outro lado, pressa por parte dos réus presos no julgamento de suas ações e recursos, o garantismo penal mais aparenta se contrapor à ideia de uma disputa por produtividade estatística do que se aproxima desta noção.

Outro ponto relevante é que a cerimônia de premiação normalmente ocorre no ano seguinte à edição da disputa e conta com a presença da cúpula do tribunal, transmissão em mídias sociais como o *Youtube* e notícias veiculadas tanto no sítio eletrônico do órgão quanto em jornais.

Continuando no exemplo da justiça estadual baiana, a condecoração de 2023 foi entregue em janeiro de 2024 com auditório lotado, presença dos desembargadores e transmissão ao vivo no canal oficial da instituição no *Youtube*. Foram 108 (cento e oito) unidades judiciais premiadas na categoria Diamante, 67 (sessenta e sete) na categoria Ouro, 107 (cento e sete) na Prata e 90 (noventa) agraciadas com o “Bronze”. Também houve premiações nas centrais de mandados. Para quem foi homenageado com o Diamante, houve o *plus* de um certificado acompanhado de troféu (BAHIA NOTICIAS, 2023).

Já a premiação de 2024 foi entregue em abril deste ano de 2025 a um total de 324 (trezentas e vinte e quatro) unidades do TJ/BA, distribuídas em 99 (noventa e nove) condecorações nas categorias Diamante, 76 (setenta e seis) Ouros, 71 (setenta e uma) Pratas e 78 (setenta e oito) Bronzes (CARDOZO, 2025) .

O próprio TJ/BA exibe com orgulho suas condecorações enquanto tribunal. No sítio oficial eletrônico da instituição não é difícil encontrar a referência às suas premiações nacionais de qualidade. Abaixo está a reprodução parcial de sua página inicial, sendo nela possível observar diversas condecorações na categoria Ouro (no canto inferior direito), com um agraciamento mais recente – do ano de 2023 – na categoria Prata, seguido de anteriores prêmios também da categoria Ouro, sinalizando que supostamente se está na página eletrônica de um dos melhores órgãos jurisdicionais do país.

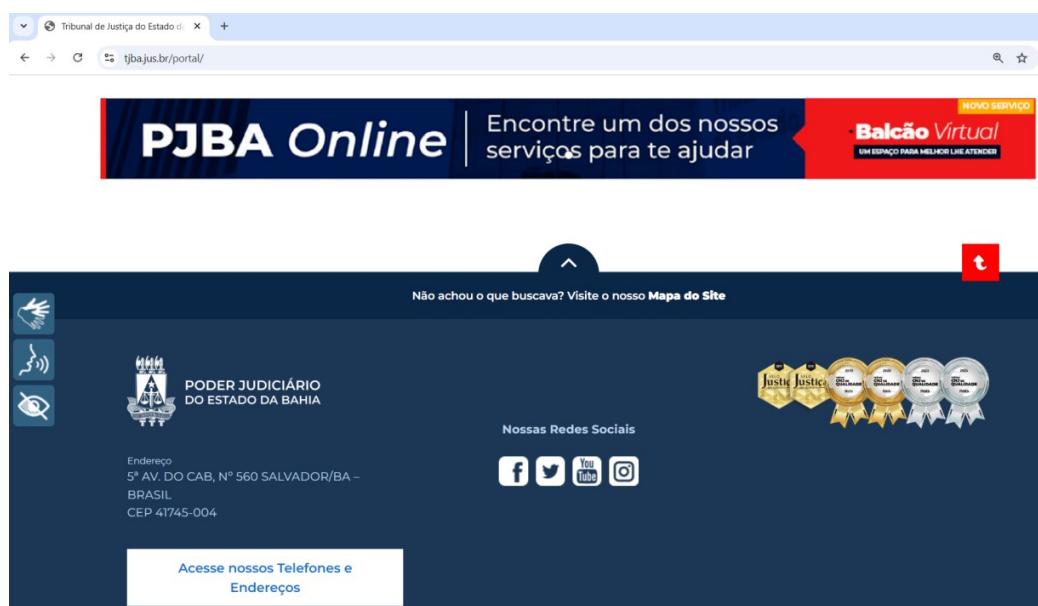


Figura 1: reprodução parcial do sítio eletrônico do Tribunal de Justiça da Bahia evidenciando seus Prêmios CNJ de Qualidade nas categorias Prata nos anos de 2023 e 2024 e Ouro nos anos de 2017 a 2020.

Esse orgulho não é uma exclusividade da entidade estadual baiana. Os demais tribunais no país exibem suas condecorações em seus sítios eletrônicos, em uma atitude de apoio institucional à iniciativa. Não é raro também encontrar nas varas e demais unidades jurisdicionais selos Diamante, Ouro, Prata e Bronze emoldurados nas paredes de secretarias e gabinetes, sugerindo que ali há um suposto órgão de distinção em relação aos demais.



Figura 2: reprodução parcial do sítio eletrônico do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região evidenciando no topo seu Prêmio de Qualidade na categoria Prata no ano de 2022.

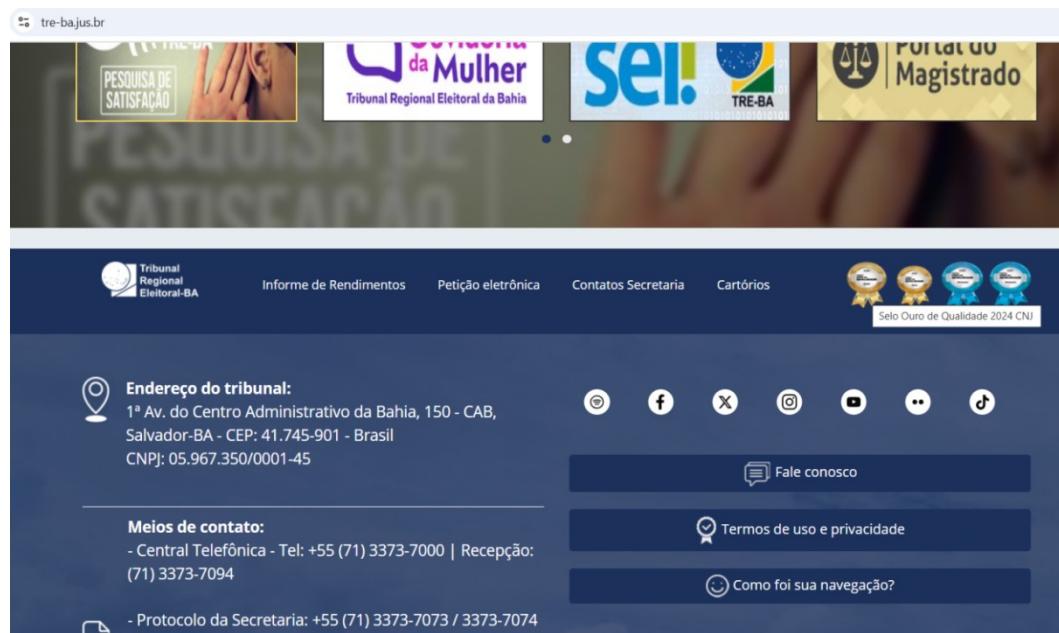


Figura 3: reprodução parcial do sítio eletrônico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia evidenciando seus Prêmios de Qualidade nas categorias Diamante nos anos de 2021 e 2022 e Ouro nos anos de 2023 e 2024.



Figura 4: reprodução de postagem oficial na rede social *Instagram* do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul comemorando a conquista do Ouro (1º lugar nesta categoria entre os tribunais de grande porte) em dezembro de 2024.

É preciso notar que, pelo fato da premiação ser anual, “perder” o grau anteriormente conferido pode gerar uma sensação de punição. Utiliza-se aqui a palavra “perder” apenas para ilustrar que no senso comum um órgão ser de “Excelência” ou, ainda, “Ouro” em determinado ano para, no ano seguinte, apenas vencer uma categoria inferior como a “Prata” ou, ainda, sequer receber qualquer reconhecimento, pode conduzir à construção da sensação de uma perda capaz de atingir diretamente a gestão dos tribunais e dos próprios juízes diante de seus assessores e demais subordinados.

Como se vê no próprio sítio eletrônico do Tribunal de Justiça da Bahia, conforme reprodução acima, o senso comum do cidadão pode ser induzido a compreender que a instituição foi “rebaixada” entre os anos de 2020 e 2023, ou, ainda, que durante esse período o TJ-BA teve uma gestão inferior. Usa-se aqui o termo “rebaixada” porque a instituição recebeu o Prêmio na categoria Ouro em 2020 para somente em 2023 receber um título Prata (o que seria, a princípio, um grau inferior) após o “jejum” de dois anos sem a obtenção de qualquer prêmio. O mesmo raciocínio pode ser feito em relação ao TRE-BA, o qual despontou por dois anos

seguidos como Diamante para em seguida apenas performar pelos dois anos seguintes a premiação Ouro.

Essa sistemática de condecorações é completamente diferente, por exemplo, da União Europeia. Nela, a Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) produz relatórios – tendo o último sido publicado em 2024 (COUNCIL OF EUROPE, 2024) mediante o estudo de uma base de dados de 2022 – que contém informações e análises sobre o funcionamento dos sistemas judiciais de 44 (quarenta e quatro) estados europeus e 2 (dois) estados observadores (Israel e Marrocos), permitindo certa medição da eficácia e da qualidade desses sistemas.

Com toda uma metodologia própria para a coleta de informações e realização de comparativos, o relatório do CEPEJ não tem caráter de *ranking* ou pódio, no qual os sistemas de justiça são analisados mediante a concessão de premiações similares às medalhas de uma maratona. O comparativo, assim, permite mapear a progressiva evolução ou involução da eficiência governamental e uso dos recursos públicos no âmbito jurisdicional dos países analisados. A própria publicação (COUNCIL OF EUROPE, 2024, p. 11) se propõe a apresentar uma visão geral da situação dos sistemas judiciais europeus ao invés de classificá-los, o que seria cientificamente impreciso.

Em verdade, o CEPEJ registra expressamente que, ao apresentar fatos e números sobre o desempenho dos tribunais, objetiva com isso proporcionar comparabilidade sem o objetivo de classificá-los ou, ainda, promover qualquer tipo específico de sistema judicial (COUNCIL OF EUROPE, 2024, p. 109).

Mesmo quando pensamos nos Estados Unidos da América - país não pertencente ao CEPEJ e de tradição da *common law*, porém relevante do ponto de vista da geopolítica ocidental - existem *rankings* entre os tribunais estaduais feitos por entidades ligadas a associações, porém sem maior similaridade com o prêmio do CNJ.

É neste sentido que o Instituto de Reforma Legal da Câmara de Comércio dos EUA (*U.S. Chamber of Commerce Institute for Legal Reform*) produz publicações como a Pesquisa sobre o Clima de Ações Judiciais (*Lawsuit Climate Survey*), voltado à análise sobre como os advogados corporativos, na qualidade de participantes significativos, veem os sistemas estaduais, medindo e sintetizando suas percepções acerca dos principais elementos dos sistemas de responsabilidade

de cada estado em uma classificação do tipo *ranking*. Para tanto, a metodologia é baseada na avaliação da experiência pessoal dos advogados entrevistados com litígios específicos em suas empresas (U.S. CHAMBER INSTITUTE FOR LEGAL REFORM, 2019, p. 3).

Não há, assim, qualquer paralelo com o Brasil, cuja sistemática adotada termina por servir à elaboração de uma competição promovida pelo próprio Estado. Disputa esta voltada à construção de uma estratégia psicológica de reforço negativo capaz de gerar um possível mal-estar quando a instituição não consegue manter sua condecoração no ano seguinte.

Afinal, aqui trazemos um outro viés: qual presidência de tribunal gostaria de entregar um trabalho de gestão no qual se evidenciasse a sequer manutenção da principal premiação do CNJ outrora obtida? Notadamente cria-se um cenário de competição permeado por estratégias psicológicas de gratificação e punição no mínimo inconscientes, todas baseadas no estímulo à competição, principalmente em uma dimensão de produtividade essencialmente estatística e numérica.

Não há aqui a pretensão de conduzir o debate para o campo psicológico, o que demandaria verdadeiro outro trabalho acadêmico capaz de permear diversas correntes de pensamento. Por outro lado, é importante pelo menos abordar em algum nível o debate sobre as implicações da construção de um sistema psíquico de recompensas.

Um dos expoentes da psicologia *behaviorista*, Burrhus Skinner (2003, p. 61-63) se remete à importância dos reflexos condicionados como controle do comportamento ao tratar do exemplo do treinamento de um soldado, o qual, em parte, consiste no condicionamento de respostas emocionais.

Assim, por exemplo, a associação de histórias e imagens de atrocidades aos elementos de identificação do inimigo (sua bandeira ou seu próprio rosto, por exemplo) é capaz de desencadear uma reação de agressividade quando o soldado o encontrar. Essa predisposição ocorre através da associação de estímulos. Não à toa, os publicitários trabalham associando cenas e situações agradáveis, através de atitudes e respostas eliciadoras, de forma a promover sua transferência para determinados produtos e marcas (SKINNER, 2003, p. 61-63).

Como descreve o estudioso comportamental Murray Sidman (2009, p. 248-249) não é preciso punir para evitar que as pessoas ajam de forma indesejada. É

possível alcançar o mesmo fim através de uma das principais técnicas de controle do comportamento: oferecendo-se reforçadores positivos, os quais sequer implicam nos indesejáveis efeitos colaterais da coerção. Basta fortalecer as ações desejáveis, uma vez que o controle pode ser não-coercitivo.

Ora, não é difícil correlacionar as implicações da criação de associações de estímulos positivos e negativos com base na premiação anual do CNJ e das premiações anuais dos próprios tribunais. Ganhar o destaque da Excelência, do Diamante, do Ouro, da Prata ou do Bronze pode gerar a associação de um estímulo no qual o melhor juiz seria aquele que consegue baixar a maior quantidade de processos, custe o que custar, já que o principal eixo de pontuação é o da produtividade.

E esta é a questão principal diante da verdade mais evidente, que se torna escamoteada, ou pelo menos colocada em segundo plano, em meio à associação de estímulos criada: a de que os processos judiciais são diferentes e possuem complexidades diferentes mesmo quando dizem respeito à mesma matéria. Tratar estes processos com a mesma régua, em uma competição essencialmente numérica, é vender os olhos à contingência humana, colaborando na construção de um sistema judicial de massa essencialmente pautado pela lógica de mercado.

Assim, não é à toa que a premiação do CNJ fundamenta-se principalmente no atendimento de metas de gestão dissociadas de padrões mínimos de qualidade da efetiva prestação jurisdicional. O foco adotado é o quantitativo, ligado à redução do acervo e ao tratamento de casos judiciais desiguais pela mesma régua estatística, desconsiderando a existência das particularidades dos casos concretos.

É bem verdade que Pierre Dardot e Christian Laval (2010) nos lembram estarmos inseridos em uma sociedade neoliberal em que a competitividade desenfreada e o apelo produtivo numérico se disseminam nas suas mais diversas instâncias. Ainda assim, é preciso considerar as particularidades do Judiciário como freio de arrumação social e instância voltada a proteger as minorias e os hipossuficientes, além de promover a paz social.

É neste sentido que o enfoque da premiação ultrapassa a mera reprodução ordinária da sistemática de nossa sociedade capitalista. Seu objetivo é a promoção neoliberal deliberada do ápice da busca por produtividade com o menor dispêndio de investimento possível.

Qual justiça poderá emergir de um sistema “olímpico” – aqui em referência às condecorações do pódio – de premiação dos juízes e tribunais mais céleres na redução de seus acervos? Poderia afinal a disputa ser justa diante da própria natureza da corrida, na qual os processos judiciais são essencialmente diferentes mesmo quando tratam da mesma matéria? Como se verá adiante, há um discurso não dito de empobrecimento da complexidade da contingência humana presente em cada processo judicial em prol de uma competição neoliberal entre tribunais e seus magistrados.

1.2) A LÓGICA NEOLIBERAL DE COMPETIÇÃO ENTRE TRIBUNAIS E MAGISTRADOS

Primeiro é preciso ponderar que uma premiação como a dos selos ou do Prêmio CNJ de Qualidade não impede, a princípio, o exercício pelos tribunais e seus respectivos juízes da busca da justiça ou da aplicação de um caminho de adequação e razoabilidade no proferimento das decisões judiciais. Ocorre, por outro lado, que o Estado escolheu voluntariamente bonificar a produtividade sem considerar o aspecto singular de cada processo, transmitindo nítida mensagem de apoio a uma eficiência essencialmente numérica.

A disputa também abre campo para interferir na atividade jurisdicional em seu sentido mais estrito, incluindo a gestão dos precedentes e a criação da própria jurisprudência das instituições. No art. 10, parágrafo único, XII, Portaria CNJ nº 411/2024, julgar Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) ou Incidentes de Assunção de Competência (IAC), em conformidade com a Resolução CNJ nº 444, de 25 de fevereiro de 2022, e com a Portaria CNJ nº 116 de 6 de abril de 2022, conferem 15 (quinze) pontos a serem contabilizados no eixo de produtividade.

O incentivo ao julgamento destes incidentes (de resolução de demandas repetitivas ou de assunção de competência), ambos previstos no CPC/2015, num primeiro momento aparenta ser uma ação saudável e bem intencionada na promoção da resolução de enunciados capazes de resolver processos similares em bloco pela criação de precedentes capazes de guiar os demais juízos.

A ideia, porém, de que essa iniciativa possa ser conduzida pelos tribunais com o *animus* de obterem pontuação na disputa conduzida pelo CNJ é passível de prejuízo no exercício da própria atividade jurisdicional. Este cenário poderia incluir eventuais pressões para que os desembargadores se apressassem na resolução destas demandas em questões que demandassem maior tranquilidade e temperança no próprio debate jurídico, incluindo pedidos de vistas processuais.

Para além deste ponto, denota-se que foi criada uma disputa entre gestões desacompanhada do investimento material em qualidade da prestação jurisdicional. Isso evidencia a escolha de um viés neoliberal de redução do Estado ao estimular a competitividade estatística em toda a sua simplicidade e com o menor custo possível.

Quando pensamos na própria noção do neoliberalismo, é comum no imaginário popular uma associação simples e imediata à ideia de Estado mínimo, incentivo exponencial à gestão privada (incluindo as privatizações), redução de despesas públicas acompanhada de austeridade e a redução da burocracia estatal em prol da hegemonia do capital econômico. Há um certo uso empobrecedor do termo, como se fosse uma vertente do liberalismo unicamente voltada à dimensão econômica a qualquer custo.

Como Mangabeira Unger (1999, p. 49-50) leciona, trata-se em princípio do programa dominante patrocinado especialmente pela maior superpotência global, os Estados Unidos, e também denominado de “Consenso de Washington. Seus defensores de modo geral aceitam a tese da convergência, isto é, a crença de que as sociedades atuais convergem paulatinamente para um conjunto interrelacionado das melhores práticas e instituições possíveis. Mesmo a oposição a esse programa não conseguiu desenvolver uma alternativa aceitável a ele, a ponto dos inimigos do neoliberalismo só terem conseguido praticar com frequência o programa neoliberal com um desconto. Ou seja, proposições mais lentas e limitadas por uma ênfase mais intensa na assistência social. O resultado é que o contraste latente entre a vanguarda dos incluídos e a retaguarda dos excluídos continua sem oposições e o repertório das estruturas institucionais herdadas continua o mesmo.

Em verdade, o neoliberalismo é um conceito polêmico e há muito deixou de se constituir como um debate entre economistas. Passou então a ser incorporado por seus críticos em um uso cada vez mais vago, impreciso e amplificado, muito

embora diga respeito à interrelação de diversas disciplinas como a sociologia, a antropologia, a ciência política, a filosofia, a história, a geografia e, é claro, a própria economia. Tudo isso sem deixar de dialogar com as lutas sociais (ANDRADE, 2019, p. 212-213).

A depender do eixo de análise, a discussão alcança o ponto de abarcar a existência não de um, mas de múltiplos neoliberalismos, com abordagens diversificadas, a despeito do neorregulacionismo, do pós-colonialismo e do hibridismo governamental (ANDRADE, 2019, p. 213). Muito embora não exista neste trabalho acadêmico a intenção propriamente dita de aprofundar esta questão atinente à essência e conceituação da proposta neoliberal, é importante se debruçar ao menos em um nível inicial sobre até qual limite a premiação dos tribunais poderia estar imbuída desta cosmovisão.

A dinâmica de reconhecer, por exemplo, através de um sistema de pontuações a produtividade por meio de elementos numéricos relacionados ao atendimento de metas – independentemente do fato de essas metas influírem na própria construção da jurisprudência do Tribunal – sem critérios de avaliação da qualidade do serviço prestado é um sintoma forte do estímulo à gestão empresarial dos tribunais. Aqui estas entidades são tomadas como se fossem linhas de produção capazes de serem otimizadas para a entrega de seus produtos finais: acórdãos, decisões e sentenças terminativas.

Para Pierre Dardot e Christian Laval (2010, p. 43) o fetichismo na quantidade é manifestação do neoliberalismo na construção generalizada de quase-mercados por meio da atribuição da avaliação em prol da máxima performance:

Para colocar os indivíduos em concorrência e empurrá-los para a máxima performance, é preciso atribuir um preço ao que eles fazem e ao que eles são. Avaliar significa atribuir um valor, o que, nas condições específicas de um mercado, significa atribuir um preço. Construir um quase-mercado implica, consequentemente, definir uma quase-moeda. É necessário dispor de um sistema de informação que funcione como um análogo do que é um sistema de preços para um mercado. Um sistema de mercado concorrencial exige um dispositivo de fabricação do valor. A avaliação quantitativa será o modo pelo qual se poderá guiar os indivíduos, constrangê-los a se autocontrolarem, transformá-los em sujeitos do cálculo constituídos de tal maneira que persigam os objetivos que lhes foram atribuídos como se fossem fruto do seu próprio desejo. Essa avaliação é uma das peças fundamentais da construção de um mercado. (...)

Ocorre que, como os casos concretos divergem essencialmente entre si nos ínfimos detalhes, este cenário seria similar à idéia do estímulo à produtividade entre médicos que analisam a saúde de pacientes com comorbidades e quadros clínicos completamente distintos em um hospital. Celebra-se então o profissional que conseguir garantir o maior número de pessoas atendidas, independentemente do desdobramento clínico, cura ou falecimento dessas pessoas.

Mais do que isso: por esse sistema não existiria controle de qualidade da atuação dos médicos. Não há, dentro dessa premiação, uma preocupação sobre a eventual má prestação do atendimento clínico, ou mesmo acerca da ocorrência de erros e falhas graves. O importante é esvaziarem os leitos do hospital e se garantir o discurso de que foram reduzidas as filas para o atendimento. O sistema premia a celeridade, porém o faz estimulando a busca da velocidade sem garantir que seu produto final precise ter compromisso com o cuidado ou a qualidade.

Para Michel Foucault (2008, p. 334-338), a generalização da forma econômica do mercado presente na proposta neoliberal, para além das próprias trocas monetárias, opera um princípio de inteligibilidade, tornando-se um princípio de decifração das interações sociais e dos próprios comportamentos individuais. Fala-se aqui de uma influência capaz de ser aplicada a aspectos não-econômicos, sem prejuízo de também filtrar toda a ação do poder público em ajustes do jogo da oferta e da procura em termos da eficácia relacionada ao custo das intervenções estatais no campo do mercado. É este mecanismo que permite nos depararmos com a aferição, por determinados atores e em termos do custo e benefício envolvidos, das atividades que são públicas.

Pierre Dardot e Christian Laval (2016, p. 7-17), por sua vez, sinalizam que é equivocado confundir o neoliberalismo com o próprio capitalismo e suas contradições. Não se fala aqui apenas de uma ideologia ou política econômica, mas sim de um sistema normativo que estendeu a lógica do capital a todas as relações sociais. O neoliberalismo é, fundamentalmente e em primeiro lugar, uma racionalidade. Por esta razão, tende a organizar e estruturar a atuação não somente dos governantes, mas também a conduta dos governados.

É neste sentido que os referidos pensadores franceses sinalizam (2016, p. 17) que:

A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação. O termo racionalidade não é empregado aqui como um eufemismo que nos permite evitar a palavra “capitalismo”. O neoliberalismo é a razão do capitalismo contemporâneo, de um capitalismo desimpedido de suas referências arcaizantes e plenamente assumido como construção histórica e norma geral de vida. O neoliberalismo pode ser definido como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência.

Essa generalização da concorrência como visão de mundo e de vida diz respeito a uma reorganização do capitalismo sobre novas bases, estruturadas sobre a ideia da instalação de uma concorrência generalizada capaz de alcançar a esfera da subjetividade. Consolida-se portanto, não somente uma nova organização das atividades econômicas e interações sociais, mas também dos comportamentos e das individualidades (DARDOT, P; LAVAL, C., 2016, p. 200).

Na lógica neoliberal, o sucesso ou o fracasso pessoal são interpretados como virtudes empresariais ou de falhas pessoais (a despeito, por exemplo, de não se ter investido suficientemente no próprio capital humano através da educação). Não são atribuídas quaisquer tipo de características sistêmicas ao problema, a exemplo das exclusões de classe normalmente atribuídas ao capitalismo (HARVEY, 2007, p. 73).

É por isso que o mais importante na virada neoliberal não foi a suposta ideia de dissolução do Estado, ainda hoje associada ao termo, mas a modificação de suas modalidades de intervenção em prol de uma suposta racionalização e modernização empresarial e da administração pública (DARDOT, P; LAVAL, C., 2016, p. 226).

Dardot e Laval denunciam que a universalização da norma neoliberal alcança os sujeitos na própria relação que estabelecem consigo mesmos. O Estado, ao difundir a concorrência, os conduz indiretamente a se portarem como empreendedores de si mesmos, em um modelo segundo o qual a empresa se torna o modelo de subjetivação em que cada indivíduo se torna um capital a ser gerido e valorizado de acordo com as demandas do mercado (ANDRADE, 2019, p. 220).

Não à toa, os dois chamam a atenção para a constatação de que (DARDOT, P; LAVAL, C., 2016, p. 325):

(...) Do sujeito ao Estado, passando pela empresa, um mesmo discurso permite articular uma definição do homem pela maneira como ele quer ser “bem-sucedido”, assim como pelo modo como deve ser “guiado”, “estimulado”, “formado”, “empoderado” (*empowered*) para cumprir seus “objetivos”. Em outras palavras, a racionalidade neoliberal produz o sujeito

de que necessita ordenando os meios de governá-lo para que ele se conduza realmente como uma entidade em competição e que, por isso, deve maximizar seus resultados, expondo-se a riscos e assumindo inteira responsabilidade por eventuais fracassos. “Empresa” é também o nome que se deve dar ao governo de si na era neoliberal. O que quer dizer que esse “governo de si empresarial” é diferente e muito mais do que a “cultura de empresa” (...)

Sob essa ótica, pensando tanto na dinâmica da premiação do CNJ em relação aos tribunais quanto na premiação dos tribunais em relação aos seus magistrados, a competição é voltada à maximização dos resultados por meio da concorrência entre os tribunais e seus magistrados. Ambos são alçados à condição de “empreendedores de si mesmos”, como se a matéria-prima de sua produção (no caso, os mais diferentes processos) fosse a mesma e somente dependessem de seus próprios esforços a obtenção do pódio de excelência.

E tudo isso incutindo nesses “operadores do direito” a ideia da exposição aos riscos como parte do próprio processo, no qual devem assumir a total responsabilidade pelos eventuais fracassos da má prestação jurisdicional. Tudo isso como se fosse natural a permanência de um sistema que simplifica os casos processuais para cobrar uma produtividade numérica.

Isto ocorre mediante a exposição generalizada dos integrantes daquela jurisdição (no caso, os juízes e demais auxiliares, desde os assessores imediatos ao próprio corpo funcional geral) aos riscos de uma prestação jurisdicional de má qualidade e falha, em prol de um apelo de alcance de metas e redução do acervo processual. Como já mencionado, esses indivíduos assumem toda a responsabilidade por eventuais fracassos de possíveis encaminhamentos judiciais equivocados por – não raro – terem sido feitos às pressas.

É assim que se multiplicam no dia a dia forense discursos imagéticos, principalmente entre partes e advogados, como os de que “o juiz assinou sem ler”, ou de que “o estagiário fez o despacho e assinaram sem corrigir”, principalmente quando se tratam de provimentos jurisdicionais assinados em lote e com construções textuais genéricas aplicáveis a indistintos casos.

As próprias movimentações em lote realizadas por servidores e demais auxiliares da justiça também são passíveis de equívocos decorrentes da pressa em movimentar o acervo, não sendo raros os relatos entre advogados de remessas equivocadas ao arquivo ou tramitações realizadas apressadamente sem que se

aguardasse o correto decurso do prazo de intimação das partes para eventuais manifestações.

A questão notadamente não é o aumento em si da produtividade, o que a princípio é um objetivo da própria Administração Pública brasileira, mas sim da realização de uma competição lastreada na redução de acervo processual de casos eminentemente diferentes e sempre permeados de particularidades muito próprias.

Pierre Dardot e Christian Laval (2010, p. 44) denunciam que o fetiche pela quantidade no neoliberalismo não é acidental, mas caráter autorreferencial de um sistema de preços cuja principal atribuição é permitir evitar toda referência desconfortável a outro sistema de apreciação e julgamento, o qual seria mais custoso e demandaria maiores esforços:

O problema não é saber se o que é medido pelo sistema de preços corresponde a uma “utilidade social”, mas se é capaz de transformar a conduta dos indivíduos, fazendo-os entrar numa lógica de autocontrole e de desempenho. Ao se questionar o “sentido da avaliação”, é preciso evitar contentar-se com uma crítica que apenas denuncie o absurdo da medida ou o caráter redutor do “número”. O sistema de preços pode ser perfeitamente absurdo — como no caso da pesquisa científica, em que o valor de uma pesquisa é supostamente medido pelo número de artigos publicados em revistas com comitê editorial e pelo número de citações que eles geram —; pode ser perfeitamente odioso e perigoso — como na avaliação da atividade policial pelo número de deportações executadas.

O que importa não é tanto o significado “substancial” da medida numérica, mas sim a simplicidade do uso que se faz do número. A “qualidade” de um sistema de preços está em seu caráter autorreferencial: um preço se refere apenas a outro preço. Um número de artigos, de multas, de detenções provisórias só é comparável a outro número de artigos, de multas ou de detenções provisórias. A principal “qualidade” da quantificação é precisamente permitir evitar toda referência incômoda a outro sistema de valores, a outra forma de apreciação e de julgamento, que seria custosa em termos de tempo. O sistema de preços permite dispensar uma deliberação mais complexa e demorada; ele permite reduzir os “custos” da produção de um julgamento baseado em critérios múltiplos e heterogêneos. (*tradução nossa*)

Paradoxalmente ao fetiche numérico, constata-se a relativa facilidade de distorcer dados estatísticos. Darrel Huff (2016, p. 2-3) alerta que médias, tendências, gráficos ou mesmo tabelas nem sempre são o que parecem, de forma que a linguagem secreta da disciplina da Estatística é voltada a sensacionalizar, confundir, inflar e supersimplificar. Métodos e termos desta área são demandados para apontarem os dados das tendências sociais e econômicas, das condições negociais, dos censos, das opiniões e das pesquisas.

Para o estadunidense, a Estatística aparenta cada vez mais ser um cosmético barato, levando a falsas conclusões sem que se possa acusar seu utilizador. Para ter valor, um relatório baseado em uma amostragem deve usar uma amostra representativa, a qual precisa ser livre de toda a fonte de tendenciosidade. É preciso se permitir um certo nível de ceticismo sobre os resultados enquanto existir a possibilidade dessa tendenciosidade, a qual na prática sempre ocorre (HUFF, 2016, p. 3-10).

Não à toa, o autor denuncia a facilidade em que:

Se você não puder provar o que deseja, demonstre outra coisa e finja que são iguais. Na confusão que resulta do choque da estatística com a mente humana, dificilmente alguém notará a diferença. O número pré-indicado é uma arma garantida para manter você em boa situação. Funciona sempre. Você não pode provar que seu remédio cura resfriados, mas pode publicar (em letras grandes) um atestado de um laboratório, "sob a autoridade" de algum médico, de que meia onça do preparado matou 31.108 germes num tubo de ensaio, em onze segundos. Nessa ocasião, assegure-se de que o laboratório tenha boa reputação ou nome famoso. Reproduza o relatório completo. Fotografe um médico em roupas brancas e coloque o retrato ao lado do relatório.

Mas não mencione os truques da sua história. Não cabe a você - claro - mostrar que um antisséptico que atua bem num tubo de ensaio pode não atuar na garganta humana, principalmente depois de diluído, de acordo com as instruções, para evitar queimar os tecidos da goela. Não confunda o resultado dizendo qual o tipo germe que foi morto. Quem conhece o germe causador do resfriado? E, até, provavelmente, não seja nenhum germe.

Na verdade, não há ligação conhecida entre a multidão de germes de um tubo de ensaio e o seja-lá-o-que-for que causa resfriados, mas as pessoas não vão discutir isso com precisão, principalmente enquanto estão fungando. (HUFF, 2016, p. 49)

Termina sendo este o efeito do Prêmio CNJ de Qualidade: apontar outra coisa diversa da efetiva qualidade da prestação jurisdicional na sociedade e tentar associá-la ao tema para convencer o público. Objetiva-se assim a exaltação da produtividade através da produção numérica, quando esta última não possui necessária ligação direta com a primeira. Ora, os processos são completamente diversos entre si e distribuídos por sorteio. Um determinado juiz pode receber um lote de cinqüenta casos de uma mesma matéria mais simples e sujeita a julgamento em lote, enquanto outro pode receber cinqüenta casos de matérias completamente diferentes e de resolução mais complexa. Nada disso é visto pela sociedade quando determinado tribunal ou magistrado é condecorado com o "Diamante", apenas restando ali a imagem de superioridade perante os demais daquele profissional que for tomado como mais produtivo.

Obviamente, há inúmeros magistrados, gestores de tribunais e demais agentes públicos eticamente empenhados em prestar o melhor serviço possível em prol do cidadão, esforçando-se arduamente para entregar a produtividade em sua máxima capacidade sem colocar em risco a qualidade do trabalho realizado.

Parte significativa destes profissionais pode se sentir valorizada ou mesmo motivada neste processo de disputa criado pelo CNJ. Ocorre que, neste caso, a condecoração é muito mais suscetível à criação de um cenário de injustiça do que de justiça em meio ao próprio quadro de pessoal destes órgãos públicos. Se os processos por si só não são iguais, mas repletos de particularidades concretas, muito maiores são as diferenças entre os tribunais do país, ainda que aqui estejamos falando de instituições de igual jurisdição e porte.

Dentro de um mesmo tribunal há enormes diferenças entre suas unidades constituintes, sejam elas varas, comarcas, seções e subseções judiciárias. As unidades jurisdicionais não possuem os mesmo quantitativos de servidores, sendo muito comum o déficit de pessoal, infraestrutura e material principalmente nos interiores do Brasil. Ainda que os processos fossem idênticos, como em um mesmo tribunal o magistrado de um juízo com menor estrutura e equipe desfalcada poderia competir em pé de igualdade com o colega de outra vara melhor equipada ou com o quadro completo de servidores?

O que aqui se aborda são os riscos de promover uma competição que nasce por essência injusta do ponto de vista administrativo. Mais que isso: uma competição envolvendo a prestação de um serviço que em determinadas situações pode até ser pensado em sua execução através de ferramentas de trabalho em lote, porém que sempre guarda particularidades que demandam o cuidado na análise de cada caso concreto.

Essa competição se lastreia em um forte viés de meritocracia, porque são destacados supostamente os melhores tribunais do país, aqueles que foram melhor geridos conforme as diretrizes do CNJ. Igualmente são premiados supostamente os melhores juízes de cada tribunal, uma vez que a disputa é replicada por cada instituição, em um reforço à ideia de que há mérito em ser um magistrado com maior ou menor produtividade estatística.

Michael Sandel (2020, p. 22) afirma que em uma sociedade desigual, os indivíduos que alcançam o topo querem acreditar que seu desempenho favorável

tem justificativa moral. Em uma sociedade meritocrática, isso significa que os vencedores devem crer que conquistaram o sucesso através do talento próprio, da dedicação e empenho.

A verdade é que mesmo em uma hipotética meritocracia justa, na qual não haja trapaça, suborno ou privilégios especiais para os mais abastados, há ali a indução a uma impressão equivocada: a de que se alcançou o resultado por conta própria. Todo o esforço demandado praticamente obriga o sujeito a acreditar que o sucesso é resultado das próprias ações, bem como que, se fracassar, não terá a quem culpar, a não ser a si mesmo (SANDEL, 2020, p. 23).

Este é um fardo pesado e corrói sensibilidades cívicas. Isto porque, quanto mais o indivíduo pensa em si como pessoa que venceu pelo próprio esforço e é autossuficiente, mais difícil será desenvolver a gratidão e a humildade. Ocorre que, sem esses sentimentos, é difícil se importar com o bem comum (SANDEL, 2020, p. 23).

As preocupações de Sandel acerca do mérito não se limitam apenas em relação ao justo, mas também sobre como é definido sucesso e fracasso, assim como as ideias de vitória e de derrota, bem como ao comportamento que vencedores devem direcionar àqueles menos bem-sucedidos do que eles (SANDEL, 2020, p. 23).

Será, afinal, que uma competição entre juízes e tribunais – por mais hipoteticamente justa que pudesse ser – não criaria a sensação de perdedores e vencedores? Estariam os “vencedores” interessados em apoiar os “perdedores” ou mais preocupados em se manterem no pódio? Em meio a toda esta questão problemática está a natureza muito particular da atividade jurisdicional, ligada à suposta aplicação imparcial da justiça.

A ideia disseminada socialmente de que o sucesso diz respeito a uma conquista pessoal por meio da luta e do esforço é o cerne da ética meritocrática. Aqui se exalta a liberdade e o merecimento, de forma que o sucesso é uma virtude e a abundância é uma espécie de direito. Ocorre que essa forma de refletir gera poder, incentivando as pessoas a pensarem em si mesmas como responsáveis por seu destino e não como vítimas de eventuais forças além do seu controle (SANDEL, 2020, p. 89).

Quanto mais se propala a visão das pessoas que vencem pelo próprio esforço e que são autossuficientes, menos provável será que se valorize a preocupação com o destino de quem é menos afortunado. Se o sucesso é resultado das próprias ações dos indivíduos, o fracasso certamente seria culpa delas (SANDEL, 2020, p. 89).

É assim que, de modo geral, também se difunde no meio jurídico uma certa aceitação tácita dos erros judiciais. A culpa por vezes é terceirizada para a imagem fantasiosa do estagiário que fez determinada minuta e o magistrado - supostamente muito sobrecarregado - a teria assinado sem ler. Ou, ainda, adota-se que a culpa de determinado infortúnio processual teria sido do advogado, o qual não teria argumentado de forma clara o suficiente ou diligenciado junto ao assessor do juiz a elaboração da minuta.

Não é incomum a crença mais ou menos disseminada de que a petição precisa ser curta, com poucas páginas e pedidos destacados em letras garrafais e sublinhados coloridos, sob pena do magistrado não ler. Terceiriza-se a culpa dessa não leitura para a construção da peça processual, de forma que aquele que a elaborou deveria ser o responsável por torná-la suficientemente apetecível aos olhos do juiz.

Não raro a culpa pelo infortúnio dos erros judiciais também fica a cargo do advogado no sistema recursal, seja porque o patrono da parte não recorreu (ou o teria feito de forma insuficiente e pouco cuidadosa), ou porque na instância superior não se expressou suficientemente bem em sua sustentação oral. Há, ainda, aqueles que se resignam sob o simples argumento da “falta de sorte” do jurisdicionado quando o processo é distribuído para determinado magistrado, seja na instância ordinária ou recursal, em uma naturalização do destino do indivíduo, visto em última circunstância como o verdadeiro responsável pelo desfecho do seu caso. Afinal, erros judiciais em tese não impedem os magistrados e seus respectivos tribunais de receberem as premiações que disputam. Mesmo os equívocos grosseiros na avaliação do contexto fático não os fazem perder pontos dentro do barema.

Também é patente e de conhecimento público que os tribunais, assim como o serviço público em geral, enfrentam limitações de recursos materiais e humanos há anos, o que torna a disputa especialmente perigosa ao promover a celeridade sem o correspondente investimento no quadro de pessoal. Aliás, a questão atinente à

necessidade de investimento termina restando esquecida, uma vez que a disputa confere um ar de que basta um esforço coletivo competitivo para que a produtividade aumente apenas na força de vontade de seus participantes. Ficam no escanteio o debate sobre o orçamento público, a necessidade de inovação nos sistemas processuais, a realização de novos concursos públicos e o investimento no aprimoramento profissional dos magistrados e servidores.

Esta é a outra faceta do problema, uma vez que o déficit de pessoal também se revela um desafio que dialoga diretamente com a pauta neoliberal por ser crônico, escamoteado e sem perspectiva de correção a curto prazo. É a reprodução de um sistema que incute nos indivíduos a imagem de empreendedores de si mesmos, direta e unicamente responsáveis pela qualidade do serviço final prestado. Tudo isso de uma maneira simplista sem que outros elementos e aspectos sejam considerados em sua devida complexidade.

O quadro de pessoal existente é sobre carregado à exaustão na competição, a qual termina por tirar o foco da falta de recursos empregados pelo Estado para transformar a produtividade. Tudo isso em uma disputa que bonifica quem consegue produzir mais com menos.

Paradoxalmente, entretanto, há dinheiro para gratificações ligadas à produtividade e ao atingimento das premiações do CNJ, a despeito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Embora nos últimos anos diversos setores sociais – incluindo o próprio Judiciário - tenham enfrentado dificuldades financeiras ligadas ao cenário macroeconômico nacional, começam a ser concebidas gratificações ligadas ao recebimento do prêmio, de forma que isto pode se tornar uma tendência em todo o Judiciário nos próximos anos.

O exemplo destacado é o do Estado do Rio Grande do Sul. A Assembleia Legislativa aprovou a Lei Estadual nº 16.016, de 31 de outubro de 2023, a qual estabelece aos ocupantes de cargos de provimento efetivo, de cargos em comissão e aos empregados celetistas do Poder Judiciário Estadual a Gratificação de Desenvolvimento Institucional (GDI), vinculada à premiação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça, conferida aos tribunais anualmente:

Art. 38-A. Aos servidores ativos, em efetivo exercício nos termos da Lei Complementar nº 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, ocupantes de cargos de provimento efetivo, de cargos em comissão e aos empregados celetistas do Poder Judiciário Estadual é devida a Gratificação de Desenvolvimento Institucional (GDI), cumulativamente com a percepção de função gratificada

ou quaisquer gratificações, vinculada à premiação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça, conferida aos Tribunais anualmente, na forma prevista em regulamento.

§ 1º A gratificação prevista no "caput" deste artigo incidirá sobre o vencimento básico do cargo de Técnico do Poder Judiciário, padrão remuneratório A1, constante no Anexo VI desta Lei, da seguinte forma:

I - 5% (cinco por cento), em caso de premiação na categoria Prata ou na que vier a substituí-la;

II - 7,5% (sete inteiros e cinco décimos por cento), em caso de premiação na categoria Ouro ou na que vier a substituí-la;

III - 8% (oito por cento), em caso de premiação na categoria Diamante ou na que vier a substituí-la.

§ 2º A Gratificação de Desenvolvimento Institucional será devida no ano subsequente ao recebimento da premiação pelo Tribunal de Justiça Estadual.

§ 3º Nos casos de não obtenção, de interrupção ou de extinção da premiação referida no "caput" deste artigo, o pagamento da gratificação será extinto a partir do ano seguinte à divulgação da avaliação realizada pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 4º A gratificação de que trata este artigo não será incorporável aos vencimentos ou aos proventos de inatividade, nem sobre ela incidirão quaisquer vantagens.

§ 5º A gratificação de que trata este artigo não integra a remuneração dos servidores celetistas, não se incorpora ao contrato de trabalho e não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

Ou seja, o recebimento da gratificação é vinculada a cada uma das categorias do prêmio que o Tribunal possa vir a receber, variando de um aumento de 5% (cinco por cento) na categoria Prata a 8% (oito por cento) na Diamante (art. 38-A, § 1º) sobre o vencimento básico do cargo de Técnico do Poder Judiciário, padrão remuneratório A1. Conforme mencionado no § 3º do referido diploma legal, a não obtenção da premiação implicará na extinção da gratificação no ano seguinte.

O risco criado é o da desnaturação da decisão judicial em meio ao apelo competitivo para limpar as caixas de processos virtuais que se avolumam. Em suma, por se tratar de uma competição, os magistrados e seus respectivos tribunais correm o risco de se portarem como jogadores, isto é, como *players* de uma disputa recheada de prêmios, congratulações, reconhecimento institucional e, agora, com uma crescente novidade: dinheiro.

Aliás, qual recurso mais estimulante em uma sociedade neoliberal do que o dinheiro? O dinheiro remete à noção mais essencial de lucro no capitalismo. Assim, reduzir o acervo processual – ou melhor dizendo, arquivar os processos – passa a se tornar uma atividade lucrativa.

Por melhor intencionadas que possam ser as pessoas, o dinheiro é um elemento não raro desestruturador de famílias e relacionamentos saudáveis.

Envolver dinheiro em uma competição entre tribunais fomenta a sensação de times ou clubes distintos que disputam um campeonato.

Michael Sandel (2016, p. 49) alerta que nas últimas décadas os mercados e a própria lógica mercantil invadiram esferas da vida tradicionalmente governadas por outras concepções, de forma que cada vez mais se atribui preço a bens não econômicos.

O filósofo estadunidense descreve (SANDEL, 2020, p. 32) que:

A concepção tecnocrata da política está associada à fé em mercados - não necessariamente no capitalismo livre, *laissez-faire*, mas uma crença mais ampla de que mecanismos de mercado são os principais instrumentos para alcançar o bem público. Esse modo de pensar sobre política é tecnocrático, no sentido de que esvazia o discurso público de argumentos substantivamente morais e trata questões ideologicamente contestáveis como se fossem assuntos de eficiência econômica, domínio de especialistas.

Pressupor que os mercados e seus sinais são o melhor modo de determinar todas as decisões é presumir que, em princípio, tudo poderia ser tratado como uma mercadoria. A mercantilização presume a existência de direitos de propriedade sobre praticamente tudo, desde processos, coisas e mesmo relações sociais. Poderiam, assim, todos esses elementos se tornarem objeto de comércio, sujeitos a um contrato legal. A pressuposição é a de que o mercado funcionaria como uma orientação adequada — uma espécie de ética — aplicável a todas as facetas da ação humana. Na prática, cada sociedade estabeleceria certos limites sobre onde começaria e onde terminaria a mercantilização (HARVEY, 2007, p. 172).

Detendo-se sobre a remuneração a estudantes por bons resultados escolares em alguns dos estados de seu país (EUA), Sandel questiona (2016, p. 62) sobre essa dinâmica:

(...) por que não pagar a uma criança para tirar boas notas ou ler um livro? O objetivo é motivá-la a estudar ou ler. O pagamento é um incentivo nesse sentido. Ensina a economia que as pessoas reagem a incentivos. E embora certas crianças possam sentir-se motivadas a ler livros pelo gosto do aprendizado, com outras isso não acontece. Por que então não usar o dinheiro como um incentivo a mais?

Pode acontecer - como dá a entender a lógica econômica - que dois incentivos funcionem mais do que um só. Mas também pode dar-se que o incentivo monetário venha a solapar o incentivo intrínseco e levar a criança a ler menos, e não mais. Ou levá-la a ler mais a curto prazo, mas pelo motivo errado.

Nessa situação, o mercado é um instrumento, mas não um instrumento inocente. O que começa como um mecanismo de mercado se torna uma norma de mercado. O motivo mais óbvio de preocupação é que o

pagamento acostume as crianças a pensar na leitura de livros como uma forma de ganhar dinheiro e comprometa, sobrepuje ou corrompa o gosto da leitura pela leitura.

Os mercados não são meros mecanismos por si próprios. Eles corporificam determinadas normas, pressupõem e promovem certas maneiras de valorar os bens que estão sendo trocados. Os economistas diversas vezes partem do pressuposto de que os mercados não afetam nem comprometem os bens que regulam, e isso é inverídico. Os mercados deixam suas marcas nas normas sociais e muitas vezes seus incentivos corroem ou sobrepujam os incentivos que não obedecem à sua lógica (SANDEL, 2016, p. 65).

Quando os mercados corroem as normas alheias a eles, é preciso decidir se isso representa uma perda que mereça atenção. A resposta pode variar caso a caso, mas a pergunta leva a um ponto além da mera previsão da eventual funcionalidade de um incentivo financeiro. O convite é o da seguinte avaliação: qual a importância moral das atitudes e das normas que o dinheiro pode corroer ou sobrepujar? Será que haveria alteração do caráter da atividade de uma forma que poderia - ou pelo menos deveria - vir a lamentar ou a gerar preocupação? Neste caso, é preciso evitar a introdução de incentivos financeiros na atividade, ainda que ofereçam vantagens? A resposta é individualizada e dependerá do caráter e objetivo da atividade em questão e das normas que a definem. Em qualquer das situações a discussão é moral. Para se decidir sobre se deve ou não recorrer a incentivos financeiros, é preciso saber se esses incentivos podem corromper atitudes e normas que merecem ser protegidas (SANDEL, 2016, p. 90-91).

Ora, o funcionamento do judiciário é pilar fundamental da democracia e essencial à consolidação da justiça social, razão pela qual é extremamente temerário associar o regular trabalho dos agentes públicos – em especial os do Poder Judiciário – ao recebimento de dinheiro em meio a uma disputa de produtividade essencialmente estatística.

Pior ainda seria um cenário em que o Prêmio CNJ de Qualidade futuramente pudesse implicar em algum tipo de vantagem, seja pecuniária ou administrativa, na carreira dos juízes e dos servidores.

Apesar da previsão constitucional dos magistrados receberem um subsídio em parcela única com vedação ao acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, conforme

previsão da Constituição Federal (art. 39, §4º), não é impossível prever que no futuro o recebimento de prêmios de produtividade poderia passar a ser formalmente considerado nas promoções para os tribunais por merecimento ou, ainda, para o deferimento de outras vantagens administrativas.

Um exemplo é o deferimento do afastamento ao magistrado, sem prejuízo de seus vencimentos e vantagens, previsto no art. 73, I, da Lei Complementar nº 35/1979, também denominada Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN). Trata-se da licença para capacitação cujo deferimento poderia no futuro ser formalmente vinculado às condecorações de produtividade.

O que se evidencia, ao final desta análise, é o perigoso precedente criado com a ideia de se conceder algum tipo de vantagem – seja de qual natureza for – pautada nos resultados de uma disputa de produtividade no Judiciário.

1.3) FUNCIONALISMO JURÍDICO, PANORAMA DO JUIZ-ADMINISTRADOR E *POPULISPRUDÊNCIA*

Uma das funções dos tribunais e de seus magistrados é principalmente a de arbitrar o “jogo processual” ligado à vida real. Este trabalho é assessorado por servidores e demais auxiliares que igualmente deveriam estar comprometidos com a neutralidade da partida e, portanto, desinteressados de um desfecho tendencioso do processo. O risco de distribuir premiações em dinheiro pela produtividade numérica é o de romper com essa neutralidade.

Surge assim o questionamento de até que ponto a decisão judicial não poderia começar a ser desnaturalizada diante de um “time de arbitragem” – usando aqui uma metáfora ligada à partida de futebol para falar do árbitro e seus assistentes – tendendo a encerrar a partida o mais breve possível em prol de uma celeridade com ganhos pessoais associados. Não haveria o risco de os magistrados criarem critérios próprios e não ditos para lidarem com as situações processuais e esses critérios serem demasiadamente influenciados pela pressa em reduzir o acervo? Com isso, não existiria também o risco desses critérios terminarem influenciando na própria essência da análise jurídica que deveria ser técnica e imparcial?

Nesta metáfora futebolística, não seria estranho pensar que a arbitragem também pudesse estar participando de um jogo próprio, ainda que interno à partida

principal? E não seria ainda mais estranho se as equipes de arbitragem disputassem entre si, e umas com as outras, por meio de critérios numéricos de produtividade sem uma análise qualitativa de suas decisões? Por fim, não seria ainda mais perigoso se esse jogo interno envolvesse premiações em dinheiro ou outras vantagens administrativas apartadas da já combinada remuneração originalmente prevista?

Castanheira Neves (1998, p. 24) descreve o funcionalismo jurídico como manifestação na qual os fins deixaram de ser a expressão teleológica de uma ordem ontológica ou axiológica para passarem a ser manifestações de pretensões de determinados grupos em prol dos efeitos desejados. Desta forma, a ação assume uma possibilidade causal, de forma que a avaliação aí envolvida se dá pela eficiência quanto aos objetivos e a sua eficácia quanto aos efeitos. Foi assim que as categorias da ação e do comportamento em geral, seja no âmbito pessoal ou institucional, deixaram de ser as do justo, da validade axiológica material ou do bem para se tornarem as do útil, da funcionalidade, da performance e da eficiência.

Trata-se de uma outra atitude que comprehende o pensamento jurídico já não como uma atividade prudencial, mas sim como uma tecnologia, tal qual, por exemplo, uma espécie de engenharia social. A partir deste cenário, o direito é concebido como um instrumento, no sentido de uma função ou um simples meio, ao invés de ser tomado como uma experiência autônoma. Por esta razão ele é submetido e manipulado por uma racionalidade finalística, funcional e tecnológica, o que exclui, em última análise, a natureza normativa do pensamento jurídico (NEVES, 1993, p. 54).

Essa perspectiva do funcionalismo jurídico tem por referente não o indivíduo, mas a sociedade na estruturação de um sistema que funcionaliza todos os seus elementos e dimensões, incluindo o próprio direito. Este então perde material e intencionalmente sua própria autonomia para se converter em instrumento a serviço das forças políticas, culturais, econômicas e sociais (NEVES, 2008, p. 175).

O funcionalismo jurídico se estrutura sobre os pressupostos da funcionalidade, da razão instrumental e do compromisso ideológico. A fundamentação cede à instrumentalização, assim como a validade cede à eficiência ou à eficácia. Por fim, constitui-se um finalismo capaz de ser aferido pela análise de suas mais diversas consequências. A pergunta que daí advém é: o direito para que

serve? Não há maior preocupação com o que ele seria ou por seus princípios (NEVES, 2008, p. 180-182).

Sabemos que, como uma das consequências do Estado de bem-estar da sociedade pós-industrial, caracterizado como um Estado de intervencionismo - sob a forma de redistribuição, planejamento, subsídio, contribuição, orientação, investimento, dentre outros exemplos - as obrigações cujo cumprimento o juiz deve garantir assumem a forma de diretrizes flexíveis ou padrões. Nestas os direitos subjetivos garantidos pela justiça assumem a forma de simples interesses, assim como conceitos precisos como a culpabilidade são substituídos por outros, a exemplo da periculosidade de um indivíduo ou da viabilidade (NEVES, 1993, p. 60).

Tudo isto conduz à criação de um cenário marcado pela imagem do juiz administrador, o qual é convocado a atuar como uma espécie de agente da mudança social. Para tanto, sua atuação será pautada na utilização de um método pragmático e instrumental, no qual resolve os conflitos de interesses seguindo inspirações de finalidades econômicas e sociais, incluindo aquelas que presidem as instituições. Tudo isto também implica uma instrumentalização do direito, transformando-o em uma espécie de técnica de gestão voltada a promover o desenvolvimento econômico e social ótimo da sociedade (NEVES, 1993, p. 60).

Não é outro o sentido da competição entre os tribunais senão a promoção exponencial da ideia dos juízes como administradores. Premiam-se os melhores gestores, desde os presidentes dos tribunais aos juízes de primeiro grau que administram suas varas e respectivos gabinetes conforme almejado pelo CNJ. O principal elemento condutor é a produtividade numérica, relacionada ao aspecto econômico contido na pressuposição de que quanto maior a produção estatística, melhor a qualidade da prestação jurisdicional.

O responsável pela criação, regulamentação anual e definição dos critérios da premiação é o CNJ (Conselho Nacional de Justiça), o qual é presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal. Além dele, também compõem o Conselho outros 8 (oito) membros pertencentes aos tribunais superiores (STF, STJ e TST) ou indicados pelos mesmos. Como o CNJ possui 15 membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, ao todo 9 (nove) de seus integrantes em algum nível representam o topo do Judiciário brasileiro (art. 103-B, CF/88).

É possível afirmar, assim, que o CNJ representa essencialmente o pensamento da cúpula do Judiciário, direcionada pela liderança do STF principalmente na figura de seu presidente. Essa cúpula que se dispõe a bonificar os magistrados das instâncias inferiores paradoxalmente não disputa entre si premiações de produtividade.

Não há selos Diamante, Ouro, Prata ou Bronze entre os ministros do STF, membros da instância máxima do Poder Judiciário. Curiosamente eles não vivenciam essa disputa capaz de criar comparações internas dentro de um mesmo tribunal, embora sejam diretamente responsáveis pela criação e gestão da condecoração, através do CNJ. Esse já é um sintoma inicial bastante evidente sobre como há uma racionalidade intencional e hierárquica guiando esse processo de produtividade da justiça de cima para baixo, segundo a qual os parâmetros de avaliação das instâncias inferiores não são replicados no ápice da hierarquia de poder dos tribunais.

Neste sentido, uma análise – ainda que superficial – da estrutura de funcionamento dessas instâncias superiores, principalmente no tocante ao STF, possuidor do sentido final do texto constitucional, é capaz de revelar elementos dessa racionalidade hierárquica, finalística e funcional que rege a premiação.

Não é novidade o papel escancaradamente político de atuação do STF, inclusive com crises cíclicas com o Congresso Nacional. Este, entretanto, talvez não seja propriamente o seu maior problema, o qual começa na atuação jurisdicional da Corte.

Conrado Mendes (2023, p. 82-83) defende que antes a crença era a de que o principal problema da Suprema Corte brasileira residia na proliferação de votos individuais com critérios pessoais e sem diálogo (a metáfora das onze ilhas, em referência aos onze ministros), além da sobrecarga de trabalho. Tem se tornado mais nítido, entretanto, a adoção cada vez mais sofisticada de práticas anti-institucionais pelo STF. É assim que a tradicional metáfora das “onze ilhas” – segundo a qual os onze ministros da Corte são ilhas distintas e sem maior comunicação – não seria mais capaz de descrever a dinâmica do Tribunal. Este teria deixado de ser regido de um individualismo displicente para ser regido por um individualismo de trincheira no qual os ministros criam acordos de tolerância mútua, firmam alianças contra inimigos ou mesmo declararam guerras.

Assim, conforme esclarece Conrado Mendes (2023, p. 83):

Ambas as coisas - fragmentação de votos e sobrecarga são muito funcionais ao tribunal, pois servem de pretexto para justificar o arbítrio. Se o tribunal não constrói padrões decisórios estáveis, fica liberado para decidir o que bem entender no dia seguinte. Num oceano de decisões divergentes sobre os mesmos assuntos, não há pressão por coerência. É artifício de autoempoderamento.

As práticas anti-institucionais dos ministros, contudo, são ainda mais sofisticadas e combinam manipulação do tempo e do procedimento. Um ministro sozinho pode impedir, por prazo indeterminado, que o tribunal resolva um caso; pode também, quando relator, tomar uma decisão monocrática e obstruir o envio desse caso para julgamento colegiado. Um ministro relator, ao perceber que vai perder, pode tirar o caso da turma e mandar para o plenário, sem explicação; pode também aproveitar a ausência anunciada de ministro opositor para colocar o caso em votação; pode, enfim, esperar ministro se aposentar, eleição ocorrer ou o Congresso se manifestar até devolver o caso e assim assegurar o resultado que lhe agrada. Podem violar regras de suspeição e impedimento mesmo quando põem em risco a imagem da corte. Esse poder é fruto de "acordos de cavalheiros", regras de fato, não regras de direito.

Para Castanheira Neves (2008, p. 185), a consequência para a função judicial é a adoção de uma racionalidade estratégica e não discursiva guiada por um princípio de otimização da realização de determinado objetivo. Nele a escolha da solução do problema, dentre as ações possíveis, se determina pelos efeitos relacionados às circunstâncias que melhor alcancem o objetivo pretendido. Por esta razão a solução não pode pretender-se como única, mas sempre múltipla e variável segundo as circunstâncias e os efeitos dela decorrentes, muito embora se verifique a constância do objetivo a ser atingido (este sim, muito menos flexível).

Essa escolha é notadamente deliberada e faz parte do que o jurista português ensina como a racionalidade prática, essencialmente voltada às razões mobilizáveis na situação concreta de um conflito e muito menos voltada à razão. Falamos aqui de uma racionalidade crítica-tecnológica capaz de se transformar no modelo operatório de uma engenharia social (NEVES, 1993, p. 37-38).

Esta concepção do funcionalismo como uma vertente que inspira uma metodologia decisória pautada em juízes-administradores não diz respeito à ideia dos magistrados enquanto gestores de seus acervos processuais, o que também é objeto deste trabalho, mas sim à crítica da suposta atuação política da Suprema Corte brasileira, em última instância diretamente relacionada à atuação do próprio CNJ e exemplo para toda a magistratura nacional. Conforme se provocará adiante, a

atuação do STF também tem sido pautada por manifestações de militância, conveniência política, busca por performance produtiva e racionalidade econômica.

A racionalidade prática (NEVES, 1993, p. 37) manifesta-se num discurso argumentativo e não busca conclusões necessárias ou a busca da verdade. Seu objetivo é a plausibilidade razoável-situacional e prático-contextual, direcionando-se à validade em sentido prático estrito, através da fundamentação ou justificação comunicativas. Esta racionalidade exclui o absoluto e o impessoal, valorizando o histórico-concreto e a intencionalidade pragmática. Sua preocupação está voltada às razões mobilizáveis numa controvérsia situada e não propriamente na verdade em si, destacando-se pela consideração analítica de suas coordenadas, fatores e objetivos específicos.

As categorias de ação e comportamento, tanto pessoal quanto institucional, mudaram há muito o foco. Antes focadas no bem, na justiça e mesmo na validade axiológica material, agora passaram a estar centradas no útil, na oportunidade, na eficiência, na eficácia e na performance (NEVES, 1993, p. 44).

Esse quadro é fundamentado (NEVES, 1993, p. 60) exatamente na construção de uma ideologia tecnocrática, marcado justamente pela performance ou eficiência. Assim, algo é considerado bom se for adequado ao fim perseguido, e esse fim se revela desejável se produzir resultados que satisfaçam um objetivo mais amplo. Paulatinamente se constrói um sistema no qual a lógica da performance acaba sobrepujando a própria desejabilidade do objetivo perseguido, de forma que uma relação instrumental ou causal - a relação entre o meio e o fim - substitui uma relação valorativa ou normativa. Por fim, a compreensão das relações envolvendo os elementos do sistema e a técnica de sua manipulação de forma eficiente terminam por ocupar o lugar da ética.

Castanheira Neves, sobre este tema, traz à tona importante indagação (2008, p. 188):

Será (...) aceitável um juiz que vacila entre o militante político e o administrador discricionário? E ainda, se são renunciáveis os valores e princípios, o sentido e as garantias que se vinculam ao Estado-de-Direito, a pretexto do empenho numa nova e melhor sociedade, de mais desenvolvimento, de uma maior atenção aos resultados, de uma científico-tecnológica eficiência, etc. Os benefícies porventura desse modo obtidos compensarão as perdas capitais que serão o seu preço? – e este argumento, notar-se-á, não pode ser indiferente a uma perspectiva que tanto invoca a eficiência.

Ou seja, a própria eficiência tão almejada pelo funcionalismo corre risco diante da possibilidade de caos em um sistema estruturado na figura de possíveis juízes militantes e gestores discricionários adeptos da engenharia social. Em um país com histórico de populismo como o Brasil, essa perspectiva é especialmente perigosa.

Isto porque se esperam das cortes que sejam como antídotos contra o populismo, zelando pela separação dos poderes e proteção de direitos, e não como parceiros ou órgãos auxiliares das maiorias. Não à toa, costumam ser alvo inicial de líderes autoritários e, embora não sejam capazes de resistir a uma prolongada escalada deste fenômeno, podem ser relevantes nesse combate e neutralização em estágios iniciais. Para tanto, a reputação e a imagem de imparcialidade são essenciais para seu sucesso (MENDES, 2023, p. 71).

Segundo Godoy e Costa (2023, p. 44), no desenho institucional da democracia, as cortes judiciais justamente ocupam, por tradição, o papel de última instância de controle para identificar e combater ameaças de cunho populista. Cabe a elas exercer a função de freio e contrapeso aos excessos que possam colocar em risco o Estado de Direito. Em outras palavras, quando a maioria da população já foi seduzida pelos discursos deste fenômeno político, quando as organizações civis de defesa da democracia são silenciadas e perdem sua capacidade de atuação, e mesmo quando Executivo e Legislativo se encontram dominados por líderes populistas, ainda assim deveriam restar as cortes judiciais como barreira à implantação de políticas autoritárias e inconstitucionais. No entanto, o populismo rapidamente percebeu a vantagem de infiltrar-se também nas cortes, minando, assim, a última linha de defesa democrática.

É o caso do Brasil, a despeito do que Conrado Mendes (2023, p. 70-72) explicitamente defende como fenômeno em que:

Entramos na era da populisprudência, a versão judicial do populismo. A populisprudência sintoniza sua antena na opinião pública, no humor coletivo, e “transcende” a lei quando esta não estiver afinada com uma causa maior. Convoca apoiadores e lhes agradece publicamente pela mobilização em defesa da “causa”. Adere à cultura de celebridade, aceita prêmios em cerimônias festivas, tanto faz quem as organize ou quem sejam seus companheiros de palco. Frequenta gabinetes políticos e a imprensa, onde opina sobre a conjuntura política, alerta sobre decisões que poderá tomar em casos futuros e ataca juízes não aliados à “missão”. A populisprudência é televisionada e tuitada, não está só nos autos. (...)

Assim como a hipocrisia é a homenagem que o vício presta à virtude, a aparência jurídica é o tributo que a populisprudência paga à jurisprudência. A populisprudência vende uma jurisprudência de fachada para ocultar escolhas de ocasião. É um jogo de alto risco, pois quando o argumento jurídico passa a ser percebido como disfarce de posição política, e não consegue se diferenciar desta, o estado de direito atinge o seu precipício.

Um dos principais fatores que favorecem o avanço do populismo judicial é o enfraquecimento ou o fracasso dos Poderes Executivo e Legislativo, contexto que estimula magistrados de diferentes instâncias a assumirem para si a missão de guiar o país na superação das crises contemporâneas. Dessa forma, o Judiciário, antes considerado a última trincheira de defesa da Constituição e da democracia, passa a enxergar-se como a instância derradeira para solucionar os problemas sociais (GODOY E COSTA, 2023, p. 49).

Este cenário de crise em meio à disputa entre os três poderes é antigo e tem se ampliado ano após ano em meio às alegações de que o STF estaria legislando e invadindo competências constitucionais. A crítica principal que aqui se registra, entretanto, é a atuação nitidamente política dos representantes da mais alta Corte do país, o que acaba influenciando e também servindo de modelo para todo o restante do Judiciário.

Um acontecimento paradigmático diz respeito ao atual Presidente da Suprema Corte, o Ministro Luís Roberto Barroso, próximo ao início de seu mandato nesta função no ano de 2023, quando afirmou em evento da UNE (União Nacional dos Estudantes) que: “derrotamos o bolsonarismo para permitir a democracia e a manifestação livre de todas as pessoas” (ARANTES; MENDES; ROSA, 2023)¹. Este tipo de declaração em um evento da UNE, uma entidade política e historicamente de esquerda, mais aparentou ser a fala de um político do Poder Executivo ou Legislativo com mandato eletivo que tenta agitar sua base partidária do que a de um magistrado supostamente imparcial da mais alta instância do país.

¹Após repercussão negativa, o Ministro Barroso, então no exercício da presidência do STF, divulgou a seguinte nota oficial publicada no sítio eletrônico da instituição: “Na data de ontem, em Congresso da União Nacional dos Estudantes, utilizei a expressão ‘Derrotamos o Bolsonarismo’, quando na verdade me referia ao extremismo golpista e violento que se manifestou no 8 de janeiro e que corresponde a uma minoria. Jamais pretendi ofender os 58 milhões de eleitores do ex-Presidente nem criticar uma visão de mundo conservadora e democrática, que é perfeitamente legítima. Tenho o maior respeito por todos os eleitores e por todos os políticos democratas, sejam eles conservadores, liberais ou progressistas.”

Este tipo de fala, desta forma e neste tipo de evento contaminado por viés ideológico, enfraquece a noção de imparcialidade do Tribunal e aumenta a percepção de uma guinada populista do Judiciário na qual a Corte atua interferindo deliberada e diretamente no cenário institucional como ator de uma coalização política. É mais um exemplo passível de crítica que contamina todo o Judiciário por afastá-lo do que deveria ser a busca da excelência no exercício de sua atribuição imparcial.

Discurso como o de Barroso não foi um evento isolado. É possível recordar outras situações em que ministros teriam se manifestado publicamente de forma explicitamente tendenciosa. Um exemplo é o de quando Luiz Fux teria opinado em 2017 que a “primeira providência que deveria ser tomada é prendê-los”, em referência a uma gravação realizada por Joesley Batista e ocultada do Ministério Público em sua delação premiada. Em seguida, Fux também teria opinado – ainda que sinalizando ser uma opinião pessoal sua - que deixava: “(...) ao alvedrio do Ministério Público a opção de fazer com que os participantes dessa cadeia criminosa passassem do exílio em Nova York para o exílio na Papuda(...)” (SOUZA; BRÍGIDO, 2017). A Papuda é um complexo penitenciário localizado no Distrito Federal.

Notáveis também foram as mais diversas críticas do Ministro Gilmar Mendes à Operação Lava Jato ou a partidos políticos como o PT (Partido dos Trabalhadores), como quando teria afirmado em 2015 a existência de uma “cleptocracia”, isto é, uma espécie de governo de ladrões (MENDES, 2015).

Deveria ser completamente absurda a ideia de magistrados supostamente imparciais para o julgamento das mais diversas demandas sociais irem a público opinar sobre partidos políticos ou sugerirem abertamente as providências que o Ministério Público deveria requerer em sua atuação processual em casos criminais em curso. Este tipo de exemplo para o restante do Judiciário é negativo ao naturalizar a imagem do juiz militante, habilitado para a qualquer momento interferir como instância política abertamente interventora.

Se refletirmos sobre essas condutas permitidas na cúpula do Judiciário, seriam elas igualmente toleradas nas instâncias inferiores da magistratura? Imaginemos como exemplo uma cidade pequena do interior na qual o juiz da comarca saísse opinando abertamente sobre os partidos políticos do prefeito e dos vereadores, ou que viesse a público indicar o que o promotor de justiça da comarca

ou o delegado devessem fazer nos inquéritos criminais e nas ações processuais em trâmite. Ou, ainda, que interferisse diretamente na escolha dos secretários municipais.

Não haveria o risco deste magistrado ser tomado como uma espécie de coronel ao invés do representante imparcial da jurisdição estatal naquela Comarca? E o CNJ aceitaria passivamente este tipo de atuação ou interviria? Notadamente, o CNJ ser constituído em sua maioria por magistrados pertencentes aos tribunais superiores (ou ao menos indicados por estes últimos) aparenta conferir dois pesos e duas medidas à apuração disciplinar da atuação dos juízes. Isto porque, na prática, os ministros dos tribunais superiores tem carta branca para agir livremente sem mecanismos reais de controle institucional.

Conrado Mendes (2023, p. 88) descreve que:

Magistrados das altas cortes têm emitido comentários públicos sobre assuntos variados do país. Naturalizamos a opinião judicial instantânea: basta cozer por poucos minutos e ela sai pronta para consumo externo. São opiniões pré-sentença, de bate-pronto, que fingem não antecipar a decisão final, mas revelam premissas e inclinações do juiz. Dispensam até mesmo a existência de um caso. O juiz opinioso não ouve argumentos ou contra-argumentos, não respeita o processo e seu tempo. Entrega-se à ansiedade do protagonismo, queima a largada e sai falando o que manda seu instinto, que pode ser de autoproteção ou de proteção de suas alianças de poder.

Em resumo, esse vai e vem dos ministros entre eventos e discursos capazes de mobilizar ou desmobilizar instituições e grupos políticos mais parece a rotina palaciana dos gestores com mandato eletivo do que a de julgadores que deveriam ser imparciais. Este tipo de conduta torna-se exemplo para toda a sociedade e estimula a naturalização da ideia de juízes se imiscuindo ativamente na seara política, inclusive se aproximando de personalidades públicas e privadas que mais tarde irão julgar em suas jurisdições. É o ápice da figura do juiz militante, administrador, oportunista e intervencionista. Tudo em prol da eficiência, da performance e, em última instância, do exercício de privilégios e interesses pessoais.

Essa forma de organização política e social dialoga diretamente com a descrição por Raymundo Faoro (2003, p. 59-60) da construção histórica do Estado patrimonial de estamento:

(...) é o estamento — primariamente uma camada social e não econômica, embora possa repousar, em conexão não necessária real e

conceitualmente, sobre uma classe. O estamento político — de que aqui se cogita, abandonado o estamento profissional, por alheio ao assunto — constitui sempre uma comunidade, embora amorfa: os seus membros pensam e agem conscientes de pertencer a um mesmo grupo, a um círculo elevado, qualificado para o exercício do poder. A situação estamental, a marca do indivíduo que aspira aos privilégios do grupo, se fixa no prestígio da camada, na honra social que ela infunde sobre toda a sociedade. Esta consideração social apura, filtra e sublima um modo ou estilo de vida; reconhece, como próprias, certas maneiras de educação e projeta prestígio sobre a pessoa que a ele pertence; não raro hereditariamente. Para incorporar-se a ele, não há a distinção entre o rico e o pobre, o proprietário e o homem sem bens. Ao contrário da classe, no estamento não vinga a igualdade das pessoas — o estamento é, na realidade, um grupo de membros cuja elevação se calca na desigualdade social. (...) A entrada no estamento depende de qualidades que se impõem, que se cunham na personalidade, estilizando-lhe o perfil. (...) Daí que representem eles um freio conservador, preocupados em assegurar a base de seu poder. Há estamentos que se transformam em classes e classes que evoluem para o estamento — sem negar seu conteúdo diverso. Os estamentos governam, as classes negociam. (...)

Raymundo Faoro (2003, p. 101) trata da herança patrimonialista portuguesa na construção nacional, fechada sobre si própria como estamento e de caráter marcadamente burocrática, porém não no sentido moderno de uma burocracia como aparelhamento racional. A situação que se vislumbra é a de apropriação do cargo enquanto atribuição carregada de poder próprio, articulado com a representação máxima do poder (outrora o princípio), porém sem a anulação da esfera própria de competência.

É neste sentido que o Judiciário termina por aderir à lógica estamental patrimonialista quando representa uma elite hegemônica composta por um círculo restrito, elevado, prestigiado e qualificado para o exercício do poder estatal através da jurisdição.

Para Conrado Mendes (2021, p. 2-3), o padrão da parcialidade não existiria ao acaso, mas seria reforçado por um conjunto de disposições institucionais que facilitariam soluções individuais:

Esse conjunto inclui, pelo menos (i) a extrema concentração de poderes nas mãos dos presidentes dos colegiados judiciais, que podem decidir quando pautar um processo, quando julgar decisões monocráticas no colegiado, ou quando cassar a decisão monocrática de um de seus colegas; (ii) o abuso de decisões monocráticas, que servem com freqüência ao propósito de fixar perspectivas políticas individuais dos juízes, que potencialmente não seriam corroboradas pelos seus colegas; (iii) a ausência de deliberação na maioria dos colegiados judiciais, em que cada juiz prepara prévia e de modo individual seus votos, e não há propriamente a discussão da decisão “da Corte”; (iv) a ausência de controle do tempo dos processos (...) e o andamento do processo em relação a cada um dos envolvidos influencia o jogo político e eleitoral; e (v) a ausência de *accountability* em relação à

discricionariedade judicial e administrativa presente nas decisões que envolvem “politização da justiça”.

É verdade que o próprio Supremo Tribunal Federal reconhece os magistrados como agentes políticos (Recurso Extraordinário nº228.977/SP, Segunda Turma do STF), porém é preciso lembrar que os juízes não são eleitos pela população no Brasil. O exercício da política não é (ou não deveria ser) a função por excelência da magistratura. Ademais, a formação exigida dos juízes diz respeito ao estudo do direito. Notadamente não é exigido do candidato ao concurso ou dos membros advindos do quinto constitucional nos tribunais o conhecimento de políticas públicas específicas e nem a formação como gestor/administrador. Isto implica no fato de que – ao se adotar esse modelo – excelentes hermeneutas possam se revelar péssimos gestores.

É importante reconhecer, inclusive, que ministros de tribunais superiores como os do STF em certa medida também terminam votando tal como se fossem parlamentares. Isto ocorre especialmente nos temas polêmicos, uma vez que suas decisões se dão pela construção do voto da maioria segundo a convicção de cada magistrado e não pela construção de uma racionalidade colegiada (a metáfora das onze ilhas).

Conrado Mendes (2021, p. 3) assinala que:

O vocabulário político brasileiro tem adotado expressões de origem acadêmica – politicização da justiça, judicialização da política, ativismo judicial – para falar de juízes e tribunais. Essas expressões têm algo a dizer sobre a expansão do poder do judiciário por novos terrenos da separação de poderes. Mas nada dizem sobre hermenêutica jurídica e sobre integridade judicial, ou o que explica a decisão x não ter nada a ver com a lei nem com a decisão y em caso semelhante. Existe aí um ônus claro: juízes e cortes devem nos convencer de que merecem credibilidades e confiança como indivíduos e como instituição. Entretanto, (...) a politicização da justiça tem sido uma ferramenta perigosa de desvio da legalidade pelo poder judiciário.

De forma geral, portanto, não existem argumentos “do tribunal”. Não há, ressalvadas algumas exceções, razões compartilhadas nas quais se pudesse identificar uma “conversa” entre os votos. Como o propósito de um órgão judicial colegiado é a construção de uma empreitada coletiva cujo resultado possa ultrapassar a soma simplória das opiniões particulares, percebe-se que notadamente

não há o compromisso ético de engajamento para a elaboração de uma deliberação genuína (MENDES, 2023, p. 14-15).

Neste sentido, o tribunal se assemelha a um órgão parlamentar no qual cada representante vota segundo sua convicção – ainda que haja fundamentação técnica nesses votos - em relação aos mais diversos temas. A diferença supostamente é a inexistência da preocupação típica do mundo político de não atender suas bases eleitorais e, portanto, não conseguir a reeleição.

Roberto Gargarella (2004, p. 140-141) ao se debruçar sobre o poder do Judiciário enuncia que:

De fato, dado o poder e os incentivos confiados aos juízes, isto é, dados os 'meios' e 'motivos' que a sociedade lhes proporcionou, tudo parece simplesmente permitir que eles ajam como quiserem. Eles têm amplos poderes institucionais e, dada a ausência de uma teoria interpretativa comum e a tradição do direito civil, há ampla margem para exercer discricionariedade em suas decisões. Também, eles estão afastados do povo; têm mandato vitalício, e em muitos casos excelentes salários que os colocam muito acima da maioria dos cidadãos. São protegidos por imunidades fortes que dificultam sua remoção ou sanção, mesmo em caso de crimes; e têm a 'última palavra institucional'. Em suma, têm muitas vantagens a oferecer, por meio de suas decisões, e ao mesmo tempo há poucos controles sobre eles. Além disso, normalmente são recrutados do mesmo grupo em termos de raça, gênero e classe; geralmente são educados nos mesmos ambientes; mantêm ou desenvolvem contatos pessoais e institucionais fluidos com atores políticos poderosos e grupos de interesse; e não têm obrigação institucional de levar em conta sugestões ou críticas de pessoas que discordam deles. Por que, então, surpreender-se quando descobrimos que estão sujeitos a pressões políticas ou que 'vendem' suas decisões a grupos poderosos? (*tradução nossa*)

É por isso que, para Walber Carneiro (2020), o Judiciário não tem como assumir sozinho o papel de sujeito emancipatório da sociedade porque sua estruturação atual ainda se dá através de representantes dos sujeitos hegemônicos consubstanciados em uma elite do funcionalismo público. A organização da sociedade atual não permite que os sujeitos que poderiam assumir a diretriz emancipatória tomem as decisões sociais, mas somente abre espaço para que os sujeitos hegemônicos o façam.

Se ainda restar algum papel emancipatório ao direito, o será por meio dos direitos fundamentais. A beligerante história do constitucionalismo nacional pós-1988, entretanto, vem revelando que tais possibilidades não serão garantidas por um ideário constitucional alheio à complexidade social disposta no ambiente do sistema jurídico, às impossibilidades societais do dirigismo semântico ordenador do

sentido constitucional e à incontornável conexão do direito instituído pelo Estado com outros sistemas não necessariamente territorializados. (CARNEIRO, 2018, p. 159)

A insistência em um dirigismo semântico termina por deslocar o sentido do direito para conflitos hermenêuticos nos quais a última palavra restará ao “soberano” de ocasião. É dessa forma que o sonho de uma revolução jurídica conduzida pela semântica de princípios pautados em valores supremos será reduzido a simulacro para fins diabólicos do símbolo constitucional, e tudo em razão das impossibilidades dessa construção onírica (CARNEIRO, 2018, p. 159-160).

A impotência do direito se dá no momento em que mecanismos diabólicos encobrem a corrupção que o subjuga, possibilitando, com a chancela das decisões institucionais, a centralidade anônima de outros sistemas, destacando-se o sistema econômico e suas conexões silenciosas com a política e a mídia. A regulação social não pode ignorar a lógica de reprodução existente em seu ambiente, inclusive porque ali não há somente pretensões expansivas voltadas à cegueira estratégica dos âmbitos organizados dos sistemas sociais. Há, igualmente, o grito das consciências e o pedido de socorro de segmentos sociais espontâneos. Se o direito objetivar ignorá-los, não será bem sucedido. Se tiver a sensação de que é capaz, não terá sido, de forma simplória, pela sua força cogente (CARNEIRO, 2018, p. 160).

Reitere-se aqui que o exercício da discricionariedade deveria ser por excelência atribuição dos gestores públicos eleitos e, portanto, representantes em certo grau da diversidade nacional em razão de refletirem a escolha da maioria da população. Essa, entretanto, não é a realidade dos tribunais superiores, e muito menos do STF, o qual sequer possui diversidade entre seus próprios membros. Sua composição neste ano de 2025 é formada por dez homens e apenas uma mulher. Pensando historicamente, inclusive, o Tribunal praticamente não teve ministros negros ou do sexo feminino, de forma que jamais houve uma mulher negra, algum membro indígena, quilombola ou transexual.

As evidências são claras, portanto, ao apontarem que a maior instância do Judiciário é mais a representação de uma elite intelectual do funcionalismo público do que dos diversos estratos sociais do Brasil. O STF, portanto, é o retrato da casta política e social hegemônica.

E a atividade política da Corte é explícita desde a mais simples de suas atribuições, que é a elaboração da pauta de julgamento. Conrado Mendes denuncia como um costume perverso do STF a total arbitrariedade do que entra ou sai da pauta de julgamento, conforme decisão de quem estiver presidindo o Tribunal. Não há necessidade de explicação ou fundamentação deste ato, o que deveria ser a obrigação de qualquer agente público, de forma que em determinado mês podem ser pautados desde temas que aguardam há décadas uma solução quanto casos novos e recentes (MENDES, 2023, p. 77). Vê-se, assim, que a própria discricionariedade de escolha da pauta de julgamento pelo Presidente da Corte já se configura no mais nítido exercício da discricionariedade típica do mundo político.

A conveniência de escolher o momento adequado para pautar projetos de lei que dizem respeito às mais variadas demandas sociais é perfeitamente compreensível quando pensamos no Parlamento, o qual depende da construção de coalizões político-partidárias e do consenso da maioria. Trata-se do funcionamento próprio da política, de forma que uma Corte constitucional em tese não deveria funcionar assim (MENDES, 2023, p. 78).

Essa característica termina por ser replicada, em algum nível, por todo o Judiciário, uma vez que a originalmente obrigatória ordem de julgamento cronológica dos processos inserida no CPC/2015 foi alterada pela Lei nº 13.256 de 2016. Assim, o atual art. 12 do CPC prevê que é apenas preferencial o atendimento à ordem cronológica de conclusão para proferimento de sentença ou acórdão.

Desta forma, mesmo os juízes de primeira instância terminam administrando a urgência ou conveniência de julgamento dos casos segundo seus critérios pessoais. Não raro no dia a dia forense casos mais complexos e densos cedem lugar aos mais simples – ainda que mais recentes ou de menor urgência social – mas capazes de rapidamente aumentar a estatística de produtividade do magistrado. Isso sem contar os casos em que propositadamente existem interesses ocultos tanto para o retardo quanto para uma inexplicável celeridade do julgamento processual desde o primeiro grau de jurisdição.

Ainda que a existência do CNJ implique na centralização do controle administrativo do restante do Judiciário, conceder tamanha autonomia discricionária aos magistrados pode ser um dos fatores responsáveis pela letargia do sistema de justiça nacional. O próprio funcionamento das varas, em diversos tribunais, é

controlado por diretores de secretaria e/ou escrivães designados *ad nutum* diretamente pelos juízes titulares. Este tipo de escolha implica na ideia do magistrado controlando o ritmo do cartório, uma vez que possui o poder de, a qualquer momento, modificar a direção.

Assim, a imagem do juiz administrador é a opção adotada pelo CNJ, especialmente ao estimular a competição estatística entre os magistrados, os quais se tornaram gestores administrativos do acervo processual de suas unidades. Este exercício de ótica empresarial não raro implica também na administração de seus assessores e demais subordinados em cobranças de produtividade baseadas no elemento numérico.

Começam então as estratégias para a redução do acervo a qualquer custo, a exemplos de suspensões dos processos enquanto aguardam prazos do seu próprio curso, a despeito da data de realização da audiência ou de perícia; o arquivamento ou sobrestamento dos feitos antes da expedição de alvará de levantamento de quantias depositadas; o prejuízo na prestação do atendimento ao público às partes e advogados, delegando-o aos estagiários de nível médio ou outros profissionais sem experiência ou qualquer conhecimento jurídico, de forma a não “desperdiçar” servidores que poderiam estar minutando despachos com esta atribuição; o uso indiscriminado de minutas demasiadamente genéricas e sem individualização em provimentos jurisdicionais proferidos em lotes; a tramitação de processos arquivados como se estivessem regulares, inclusive com o proferimento de despachos e intimações sem que os autos saiam do arquivamento.

Como são os próprios juízes-administradores que controlam a escolha dos cargos comissionados de gestão do cartório/secretaria do juízo, - ou ao menos nisso influenciam a presidência do tribunal - os magistrados determinam toda a rotina de seus subordinados, ainda que os tribunais comumente possuam órgãos de gestão de pessoas compostos por servidores da área administrativa. Assim, embora a função por excelência devesse ser o exercício da jurisdição, a atividade de gestão e da política termina se manifestando em toda a estrutura da justiça nas microrrelações entre os magistrados e seus subordinados.

É natural que a direção administrativa como um todo seja realizada pelo magistrado presidente do tribunal, porém como esta função é rotativa e normalmente se exerce pela mudança de sua titularidade a cada dois anos, a estrutura de poder

se manifesta na rotatividade entre os próprios juízes. Desta forma, todas as particularidades administrativas estão em última instância sob a decisão e influência direta dos mesmos. Muito embora os tribunais normalmente façam concurso público para cargos específicos que exigem a graduação em cursos como Administração ou Tecnologia da Informação, as decisões nesta área são, no final das contas, dos próprios magistrados.

Essas particularidades gerenciais alcançam a área de Tecnologia da Informação quando se percebe que são os juízes capazes de interferir e decidir até mesmo na escolha do sistema de processamento eletrônico. Exemplo nítido foi a adoção pelo Tribunal Regional da 6ª Região (TRF-6), criado em 2021 e com sede em Minas Gerais, do sistema E-PROC em substituição ao PJE (Processo Judicial Eletrônico), o qual funcionou por toda a Justiça Federal mineira antes desta se desvincular do TRF-1ª Região (TRF6, 2023). É preciso observar que, por mais que a decisão do tribunal tenha sido amparada por profissionais da área da Tecnologia da Informação, em última instância se tratou da escolha de um grupo de magistrados, ainda que dissesse respeito – do ponto de vista técnico - a tema completamente estranho à matéria jurídica.

Castanheira Neves critica e denuncia (1993, p. 61) que, se for levada às últimas consequências a perspectiva da racionalidade finalística e o panorama do juiz administrador, constituir-se-á um sistema político-jurídico no qual o direito deixará de ser uma normatividade de garantia ou um sistema de validades materiais pressupostas que escapam à contingência decisória em uma intenção regulativa. O direito se converterá, então, em um instrumento totalmente relativizado posterior à sua própria performance. Ou seja, um instrumento relativizado às suas consequências momentâneas e variáveis.

Não por acaso o Estado de Direito desaparecerá, transformando-se em um Estado de mera administração, onde o princípio será, de forma maquiavélica, totalitário ou tecnologicamente voltado ao útil. Sem diferença essencial, portanto, à executiva função administrativa tomada pelo princípio estratégico eficiente (NEVES, 1993, p. 61).

O risco, assim, é o de se escolher voluntariamente – ou ainda que de forma inconsciente - engolir o indivíduo que busca amparo no Poder Judiciário e se vê à mercê de mecanismos que o tratam como apenas mais um número estatístico ou um

fardo para o Estado em sua economicidade. É preciso lembrar que a produção de crescimento econômico não se confunde com a produção de democracia (NUSSBAUM, 2015, p. 15).

A Constituição Federal de 1988 garante a inafastabilidade da jurisdição (art. 5º, XXXV, CF/88), a razoável duração e consequente celeridade do processo (art. 5º, LXXVIII, CF/88), o amplo acesso à justiça e a eficiência como princípio pilar da própria Administração Pública (art. 37, caput, CF/88).

São aí lançadas dúvidas, portanto, sobre até qual ponto o apelo de produtividade desacompanhado do fornecimento de melhores condições estruturais nos tribunais (maior planejamento estratégico, foco na qualidade da prestação jurisdicional propriamente dita, aumento do número notadamente insuficiente de juízes e servidores, por exemplo) e de uma melhor qualidade de vida para as pessoas é saudável na construção de uma sociedade que se pretende mais justa e igualitária diante de suas contradições históricas.

A premiação do CNJ aos tribunais, baseada em critérios essencialmente numéricos e voltados à produtividade estatística, termina por ser uma avaliação da justiça sobre si mesma de forma manca. Não é categorizar os tribunais em “Excelência”, “Diamante”, “Ouro” ou “Prata” que os auxiliará na resolução das complexas questões estruturais do Judiciário. Em verdade, esta prática mais reforça uma deliberada cegueira institucional em olhar para si.

É como a história do rei nu que insiste estar vestido sob a alegação de que somente as pessoas inteligentes ou sábias poderiam ver suas vestimentas. Neste sentido, há um problema estrutural sério no funcionamento da justiça brasileira (o rei está nu), porém a mesma se vê muito elegantemente vestida, provavelmente em meio às jóias (diamante, ouro ou prata) que se autocondecora. Será, entretanto, que o restante da sociedade compartilha da mesma crença e visualiza tão belas vestimentas?

Como já mencionado, a disputa do CNJ não dispõe de critérios que efetivamente garantam a participação externa das partes e advogados sobre a qualidade da prestação jurisdicional ou mesmo a aferição pelos próprios tribunais de sua qualidade propriamente dita. Muitos dos critérios que concedem pontuações são atingidos pelo simples atendimento das metas de criação de serviços, sem que precise existir compromisso com a efetiva qualidade desse serviço prestado.

Esta ausência de percepção da nudez dos tribunais enfraquece a natureza democrática de nossa sociedade como um todo. Isto principalmente pelo caráter que a premiação deveria possuir quando se propõe a refletir de fato o grau de excelência de suas instituições e seus respectivos magistrados, mas prefere fazê-lo por aspectos marcados pela produtividade estatística e sem o compromisso com a qualidade de atendimento ao cidadão. É um condicionamento do princípio da eficiência estatal ao atendimento do que o CNJ unilateralmente entende como produtivo e adequado e um reflexo da própria estrutura de um judiciário marcado pela crença – ainda que se possa tomá-la de forma inconsciente - de que os juízes exercendo o papel de administradores irão melhor gerir as demandas de toda a sociedade, embora sejam eles hoje representantes da classe hegemonic a.

2. PHRONESIS, ESPECIFICIDADE JURÍDICA E A INILUDÍVEL NATUREZA CASUÍSTICA DAS ESCOLHAS JURÍDICAS

Quando pensamos nos primórdios sobre o pensamento acerca da deliberação jurídica, Castanheira Neves (2008, p. 111-112) rememora que tudo começa com o legado do pensamento grego, apesar de não terem concebido verdadeiramente o direito em sua diferenciação específica e sequer possuírem uma palavra com esta denotação. Invocabam *Dike*, filha de Zeus e da deusa *Themis*, responsável por cumprir os ditames da justiça. Tudo ainda numa alegoria mitológico-filosófica, em alusão a uma necessidade metafísica de regulação geral. O problema era antes o da “justiça”.

É com a contribuição dos romanos (NEVES, 2008, p. 112-113) que o direito assume um núcleo próprio com intencionalidade prático-normativa e sentido de jurisprudência, categoria e universo estes de pensamento autônomo pertencente a uma classe sócio-cultural distinta: os juristas, e não mais os filósofos como outrora. O direito então passou a se manifestar como um projeto prático-cultural muito próprio que se diferencia do sistema ético-político grego, abandonando o domínio filosófico-especulativo para se tornar sócio-jurisprudencial.

Surge, como aponta Tercio Sampaio Ferraz Jr. (2018, p. 63), nessa evolução histórica o edito do pretor, no qual o direito pretoriano estava contido, e consistia em esquemas de ação para determinados fatos-tipos e em fórmulas para a condução dos processos. Tratava-se de uma dinâmica em que não apenas faltavam certas regras - como as de preenchimento de contratos - mas também, quando ocorria de revestirem o aspecto de fórmulas, como no caso de contratos de compra e venda, estas frequentemente eram apenas molduras que deveriam ser preenchidas.

A verdade é que Roma conquistou e manteve em seus domínios a Grécia e parte considerável do ocidente por séculos. Seus juristas tomaram parte desse legado, especialmente o helenístico, e conceberam a autonomia do pensamento jurídico, criando o direito. Esse movimento se deu através da preocupação com a resolução concreta dos conflitos no dia a dia de um longevo império que dominou por séculos culturas e povos distintos e precisava pacificar suas rotineiras tensões.

Como se verá adiante, a importância do legado grego diz respeito à sistematização da racionalidade, à noção da prudência e à deliberação acerca da

especificidade jurídica, assim como à iniludível natureza casuística de suas escolhas diante da contingência. Fazer um retorno a essa base do pensamento jurídico ocidental dialogará diretamente com a questão atinente à (im)possibilidade de um sistema judicial baseado em premiações por produtividade numérica.

2.1 AS RACIONALIDADES ARISTOTÉLICAS E A ESPECIFICIDADE DA PRUDÊNCIA

Aristóteles (*Ética a Nicômaco*, 1139b) ensina que há três coisas que governam a ação e a verdade: a sensação, o entendimento e o desejo. A primeira não é o princípio de nenhuma ação, e isso ficaria claro pelo fato de que os animais têm sensação, mas não participam da ação.

O que no pensamento seria afirmação e negação, no desejo seria busca e fuga. Assim, uma vez que a virtude moral é uma disposição relativa à escolha e a escolha diz respeito a um desejo deliberado, o raciocínio deve ser verdadeiro e o desejo deve ser correto para que a escolha possa ser boa. Desta forma, o que a razão afirma e o que o desejo persegue devem ser a mesma coisa. Esta classe de entendimento e verdade é prática. (*Ética a Nicômaco*, 1139b)

Do entendimento teórico (e não prático), o bem e o mal são, respectivamente, a verdade e a falsidade, enquanto o bem da parte intelectual, mas prática, é a verdade que está em consonância com o desejo correto. Os diferentes modos pelos quais a alma experimentaria a verdade são cinco, quais sejam: a ciência, a arte, a prudência, a sabedoria e o intelecto. (*Ética a Nicômaco*, 1139b – 1140a)

Joseph Dunne (2001, p. 243) especifica que, enquanto Platão tinha por projeto básico elaborar um conhecimento teórico (*episteme*) que seria colocar a prática da vida ética e da política em uma nova base, Aristóteles não tinha esta ambição. Para ele, a prática exigia sua orientação e seu próprio e específico tipo de conhecimento.

Antônio Sá da Silva (2023, p. 18-20) esclarece que Aristóteles distanciou-se do seu mestre quanto à pretensão de filósofos reinando ou de reis filósofos. A divergência em relação a Platão se deu, sobretudo, sobre a percepção de que uma vida realmente boa só poderia ser aquela orientada pela razão teórica. Nesse aspecto ambos estavam interessados em responder a uma questão que os

atenienses debatiam naquele período, originalmente iniciada pelos poetas, os primeiros a ensaiarem uma resposta à imprevisibilidade do destino. A questão era: qual seria a possibilidade do indivíduo ser bem sucedido em seu projeto de felicidade em um mundo governado pelo arbítrio da Fortuna e não pela vontade soberana dos humanos?

Na obra aristotélica, como nos lembra Nuno Coelho (2012, p. 98-99), a importância fundamental atribuída à razão desloca o foco da vida ética para o momento da decisão, pois é nesse instante que o pensamento prático é exercido e oferece orientação ao desejo, resultando assim na deliberação. No caso do pensamento prático, a obtenção da verdade (e seu sucesso enquanto forma de pensar) depende também de que a verdade encontrada esteja ligada a um desejo correto. Isso significa que o pensamento deve ser capaz de fundar uma intenção boa, pois ele só pode se conectar a qualquer ação por meio de seu diálogo com o desejo, uma vez que é nesta parte da alma que reside todo o movimento.

Para Aristóteles (*Ética a Nicômaco*, 1104a), quem age deve sempre considerar o que é conveniente, observando que é da natureza das coisas serem destruídas pela deficiência e pelo excesso, como aconteceria, por exemplo, com a robustez e a saúde. Assim, o excesso e a falta de exercício destruiriam a robustez. A comida e a bebida, sejam excessivas ou insuficientes, arruinariam a saúde, já enquanto usadas com moderação, a preservariam. O mesmo também ocorreria com a temperança, a fortaleza e as outras virtudes, de forma que a temperança e a fortaleza são destruídas pelo excesso e pela deficiência, enquanto o termo médio as preserva.

O Estagirita (*Ética a Nicômaco*, 1139b – 1140b) também esclarece de forma específica a necessidade de que:

(...) se deve escolher o termo médio e não o excesso nem o defeito, e que o termo médio é aquilo que a reta razão determina, analisemos isso. Em todas as disposições morais de que falamos, assim como nas demais, há um alvo em vista, em direção ao qual a pessoa que possui a justa regra tensiona ou relaxa sua atividade, e há um certo limite dos termos médios que dizemos estar entre o excesso e o defeito e que estão de acordo com a reta razão. Essa afirmação, sem dúvida, é verdadeira; porém, não é clara, já que também, tratando-se de outras ocupações que são objeto de conhecimento científico, pode-se dizer com verdade que não se deve intensificar nem relaxar o esforço mais nem menos do que o devido, mas sim buscar um termo médio, e como o prescreve a justa regra. (...) quando se trata das disposições da alma, não basta que seja verdadeiro o que dissemos, mas é preciso também definir qual é a reta razão ou regra e qual é o seu limite.

(...)

Quanto à prudência, podemos compreender a sua natureza considerando a quem chamamos de prudentes. Pois bem, parece próprio do homem prudente saber deliberar bem acerca do que é bom e conveniente para si mesmo, não em um sentido parcial, por exemplo, para a saúde, para a força, mas sim para viver bem em geral. (*tradução nossa*)

Aristóteles defende que o indivíduo virtuoso observa o meio-termo, porém não na acepção simplória de “caminho intermediário”, mas sim de um caminho de adequação no que se refere tanto ao campo da ação quanto da emoção. Para ele, esse critério de adequação pode ser atingido questionando-se ao indivíduo possuidor de sabedoria prática – a prudência (*phronesis*) – o que ele faria e sentiria na mesma situação. Assim, o portador desta sabedoria possui um caráter bem formado e busca ser razoável, incorporando as respeitáveis visões da comunidade naquilo que tem de melhor após a análise dos argumentos críticos envolvidos (KAHAN e NUSSBAUM, 1996, p. 287-288).

Para o Estagirita, as ações não devem ser determinadas apenas por um, mas sim por uma série de julgamentos. Estes ocorreriam de acordo com as circunstâncias específicas envolvidas, de forma que, se determinada resposta emocional a um acontecimento é tomada como apropriada, ainda assim são necessárias muitas perguntas adicionais para que se possa concluir que determinada ação relacionada é apropriada e vice-versa (KAHAN e NUSSBAUM, 1996, p. 288).

A prudência (*phronesis*) é a dimensão de virtude da parte calculativa ou opinativa da alma e diz respeito ao contingente, sendo variável conforme os indivíduos e as circunstâncias, e incapaz de fazer frente ao caráter imutável da sabedoria (*sophia*) como forma de saber capaz de ultrapassar a condição humana (AUBENQUE, 2008, p. 23-24).

Ora, aqui aprendemos que o homem que possui autodomínio e cujo desejo foi moldado ao longo do tempo de maneira eficaz pela definição correta e esforçada do objetivo de sua ação, assim como pela escolha do meio mais adequado, vive uma menor tensão entre o que o desejo indica e o que a razão orientadora sugere. Desta forma, no homem equilibrado o desejo tende a ser facilmente guiado pela razão (COELHO, 2012, p. 91).

É no sexto livro da Ética a Nicômaco que o Estagirita esclarece como o equilíbrio no desejo deve ser descoberto em cada situação específica, detalhando a

atividade da alma que permite ao ser humano alcançar sua melhor realização, atingindo assim a felicidade. Sua principal ligação é com a discussão sobre os limites de um tratamento científico na temática da ética, deixando claro que um estudo ou uma lição sobre esta última não pode ultrapassar diretrizes gerais (COELHO, 2012, p. 92).

É possível distinguir a prudência (*phronesis*) da ciência (*episteme*) uma vez que esta última exige a expressão rigorosa, metodológica e exata dos fenômenos, não se contentando com meras semelhanças. Por sua vez, no pensamento prático as exigências de exatidão e rigor são mitigadas necessariamente em razão da especificidade do seu objeto. O universo da ética se distingue claramente dos objetos do conhecimento científico. No âmbito da prática, o que se trata é aquilo que pode variar exatamente por ter no ser humano o seu princípio. É o pensamento na situação concreta da ação que dá origem à verdade prática, a qual não pode ser ensinada. O professor de ética ou o moralista, portanto, jamais poderiam substituir o indivíduo na ação, pois o conhecimento em jogo ali não é, ao menos totalmente, prévio à situação (COELHO, 2012, p. 100).

A perícia ou excelência técnica (*techne*), é a excelência da *poiesis*, a qual pode ser traduzida como arte ou técnica, distinguindo-se da prudência e da atividade relacionada à ação (*praxis*). Nesse contexto do que pode ser de outra forma, Aristóteles separa o que é produtível daquilo que é realizável pela ação. Embora ambas sejam disposições racionais, uma se direciona para a ação, enquanto a outra se orienta para a produção. O resultado da combinação do princípio racional (saber o que fazer) com a correta disposição produtiva (saber como fazer) é a perícia técnica (*techne*), a virtude do poder de produzir. A excelência técnica (*techne*) é uma disposição, uma virtude (ou hábito) intelectual, e não ética. Não se trata de um modo ou predisposição do desejo, mas de uma disposição do modo de pensar sobre as coisas de sua área específica (COELHO, 2012, p. 104).

Nuno Coelho (2012, p.110-111) descreve que a sabedoria (*sophia*), por sua vez, é uma combinação entre a ciência (*episteme*) e o intelecto (*nous*), pois envolve tanto a capacidade de demonstrar a partir de princípios (raciocínio próprio da ciência) quanto a capacidade de descobrir esses mesmos princípios axiomáticos, uma atividade própria do intelecto. É possível estabelecer uma certa analogia entre a sabedoria (*sophia*) e a prudência (*phronesis*) neste ponto: ambas são virtudes que

envolvem o raciocínio, mas não se limitam a ele, pois também implicam a descoberta ou a afirmação dos princípios do raciocínio. Enquanto o raciocínio ativado pelo sábio é a demonstração, o raciocínio do prudente (*phronimos*) é a deliberação.

A prudência se distingue da sabedoria teórica (*sophia*) porque lida com questões humanas, com tudo o que pode ser objeto de deliberação. O homem prudente (*phronimos*) se caracteriza por ponderar corretamente e só delibera sobre o que é variável e sobre o que pode ser um meio para alcançar um fim, no caso: um bem que pode ser obtido por meio da ação. Quem delibera bem é capaz de, por meio desta ação, alcançar o melhor bem possível para o ser humano. Já o horizonte da *sophia* é o daquilo que é independente do humano, cujos objetos são elevados justamente por serem autossuficientes em si mesmos (COELHO, 2012, p.111-112).

O pensamento prático (COELHO, 2012, p.115-117) sempre envolve a descoberta de um princípio universal, o qual afirma o que é bom, belo e justo para o ser humano na ação, e esse princípio não existe antes de se pensar na situação, mas surge apenas a partir dela. Em suma, a prudência é um tipo de pensamento que lida com o desafio de ser equitativo em cada situação concreta, e o pensamento prático não se limita a aplicar um significado preexistente, como geralmente acontece na tradição ética e no direito. Mais que isso: embora a vida contemplativa seja considerada a felicidade em Aristóteles (*Ética a Nicômaco*, 1178a – 1178b), não se pode negligenciar a importância da prudência para a felicidade, pois é a prudência que cria as condições para que o homem tenha o descanso necessário e suficiente para a atividade contemplativa, através da qual ele se realizaria como sábio (COELHO, 2012, p.115-117).

A perícia técnica (*techne*) é o tipo de conhecimento que pertence a um especialista em um ofício específico, alguém que comprehende os princípios fundamentais que regem a criação de um objeto ou a realização de um determinado estado, como, por exemplo, a construção de um objeto, a garantia de uma viagem segura ou a manutenção de um estado de saúde. Esse especialista, entretanto, não determina o fim do seu objeto, razão pela qual Aristóteles menciona que ele aí não delibera. Já a prudência (*phronesis*), por outro lado, caracteriza a pessoa que sabe como viver bem. Esse conhecimento não é adquirido na criação de algo externo, mas sim nas ações de uma pessoa com seus semelhantes. Trata-se de um

conhecimento pessoal, pois, ao viver sua vida, ele reflete e expressa o tipo de pessoa que alguém é (DUNNE, 2001, p. 244-252).

A função da prudência, portanto, não é maximizar um bem que já se conhece e se pode alcançar, mas sim uma tarefa bem mais complexa: a de descobrir o bem que deve ser buscado. Assim, a prudência (*phronesis*) não é um simples conhecimento de ideias, mas uma habilidade mental que precisa agir, respondendo exclusivamente à situação em que essas ideias devem ser aplicadas. O contraste entre ela e a perícia técnica (*techne*) evidencia que a prudência (*phronesis*) não é uma capacidade disponível a qualquer momento, mas está, ao contrário, profundamente ligada ao tipo de indivíduo que alguém é (DUNNE, 2001, p. 270-273).

Pierre Aubenque (2008, p. 61-62) sugere observar que o termo *phronimos* designa o indivíduo capaz de deliberação. Recorde-se que a deliberação se refere ao contingente, enquanto a ciência trata do necessário, o que implica que a prudência não é ciência. Seria a prudência, então, uma arte? A resposta é negativa, pois a prudência está voltada à ação, enquanto a arte se concentra na produção. Dessa forma, a prudência não é arte. Se a prudência não é nem ciência e nem arte, seria então uma disposição prática que se distingue da arte. Isso, no entanto, apenas indicaria que a prudência é uma virtude. Para diferenciá-la de outras semelhantes, em particular das virtudes morais, é necessário um detalhe adicional: enquanto a virtude moral é uma disposição prática relacionada à escolha, a prudência é uma disposição prática que regula a escolha. Ou seja, a prudência não se refere à retidão da ação, mas à correção do critério para tomar essa ação. Assim, a prudência se distingue da sabedoria pela sua esfera de atuação, que não se refere ao bem e ao mal em termos gerais ou absolutos, mas ao bem e ao mal específicos para o ser humano.

Pierre Aubenque nos lembra que (2008, p. 75), enquanto Platão atribuía à ignorância humana uma fraqueza psicológica, Aristóteles, de forma característica, identifica um obstáculo ontológico, um hiato que afeta a própria realidade e que não pode ser superado por nenhuma ciência. Aristóteles não recorre ao sábio, nem a um super sábio, para corrigir as fraquezas inevitáveis da conduta humana. Para Platão, a ciência deveria, em princípio, determinar tudo, pois ela representaria a determinação perfeita. Já Aristóteles, ao observar a indeterminação ontológica,

conclui que a decisão deve se basear em uma regra também indeterminada, como a régua de chumbo de Lesbos, cuja imprecisão permite adaptá-la adequadamente aos contornos da pedra.

Nuno Coelho (2012, p. 92) nos lembra o fato de Aristóteles sinalizar que a verdade ética só se revela nas situações concretas e aponta como qualquer tentativa de afirmar a verdade do agir sem considerar as circunstâncias específicas de cada caso resulta em uma falsa compreensão. Ao fazer isso, ele esclarece o papel do pensamento no processo de agir corretamente, destacando a natureza multifacetada do bem, que é sensível e depende sempre de fatores circunstanciais como o tempo, a oportunidade, o lugar e os indivíduos envolvidos.

É por isso que o Estagirita expressamente sinaliza que (*Ética a Nicômaco*, 1138a):

(...) o equitativo é justo e melhor do que uma certa espécie de justiça — não melhor do que a justiça em si, mas do que o erro que decorre da sua generalidade. Essa é também a razão pela qual nem tudo é regulado por lei, porque sobre certas coisas é impossível estabelecer uma lei, de modo que é necessário recorrer a um decreto. Com efeito, tratando-se do indefinido, a regra também é indefinida, como a régua de chumbo dos arquitetos de Lesbos, que se adapta à forma da pedra e não é rígida — assim como os decretos se adaptam aos casos. Fica, portanto, esclarecido o que é o equitativo e o que é o justo, e que o equitativo é melhor que certo tipo de justiça. Com isso, também se evidencia quem é o homem equitativo: aquele que escolhe e pratica este tipo de justiça e não exige uma justiça minuciosa no mau sentido, mas sabe ceder, mesmo quando tem a lei ao seu lado. Esse homem é equitativo, e essa disposição de caráter é a equidade, que é uma forma de justiça e não uma disposição de outro tipo. (tradução nossa)

A prudência justamente tem como objeto o contingente, que é designado como acaso quando nos afeta. Por outro lado, ela é uma sabedoria voltada para o homem e sua realidade. Poderíamos perguntar se seria o fato de vivermos em um mundo contingente que tornaria a sabedoria divina impotente e silenciosa. Ou poderíamos nos questionar se seria pela diferença entre o homem e os deuses que o ser humano precisaria se contentar com uma sabedoria adequada à sua própria condição, por exemplo. Estes questionamentos, embora antigos, já não pertenciam à tradição platônica, uma vez que a tragédia grega já estava cheia de questões como essas. São exemplos os debates sobre até onde o homem poderia conhecer ou o que deveria fazer em um mundo dominado pelo acaso (AUBENQUE, 2008, p. 54).

Pierre Aubenque sinaliza (2008, p. 76) que a concepção aristotélica de justiça implica na correção pela virtude da equidade, verdadeiro corretivo da falibilidade da lei em abstrato, em dissenso à ideia platônica de que a prescrição legal seria um substituto à infalibilidade da ciência. O equânime deveria possuir, em seu mais alto grau, a virtude da prudência, a fim de aplicá-la tanto na distribuição dos bens quanto nas relações entre os indivíduos. De maneira geral, a virtude consistiria em aplicar a regra definida pelo homem prudente.

Mas então do que dependeria a retidão do julgamento do prudente? A essa questão, Aristóteles afirma: o prudente, sendo o critério último, é ele mesmo o seu próprio critério. Enquanto a sabedoria reflete uma ordem transcendente na alma do sábio, que permite medi-la, a prudência, por não ter uma essência em relação à qual possa ser definida, não pode se referir a outra coisa senão à existência do prudente como fundamento de todo valor. Não é mais o indivíduo de bem que tem os olhos voltados para as ideias, mas os demais é que devem fixar os olhos no indivíduo de bem (AUBENQUE, 2008, p. 77).

A prudência é a responsável por avaliar e julgar as situações. No entanto, essa função só é possível dentro de um horizonte mais amplo, que constitui a condição para que uma situação, de maneira geral, seja viável. Esse horizonte é, por sua vez, o motivo pelo qual o ser humano é um ser de situação, capaz de viver os princípios apenas de forma eventual e singular. Aristóteles designa esse horizonte com ênfase, uma vez que a prudência opera no domínio do contingente, ou seja, no campo do que poderia ser diferente do que é (AUBENQUE, 2008, p. 109).

2.2 A DECISÃO JURÍDICA COMO DELIBERAÇÃO NÃO CIENTÍFICA

Martha Nussbaum (2001, p. 290-291) chama a atenção para a concepção aristotélica de que o critério apropriado para a escolha correta é a ideia de um ser humano completo: o indivíduo com sabedoria prática. Essa pessoa não tentaria se posicionar fora das condições da vida humana, mas pautaria seu julgamento em uma longa e ampla experiência dessas condições. Para ele, a razão pela qual a boa deliberação não é científica é que esta não é a maneira desse modelo de bom juiz deliberar, uma ideia apoiada pela visão de que mesmo a melhor vida é mais vulnerável e menos sujeita a controle do que a percepção platônica sugeria.

Como já mencionado, o Estagirita refuta a aspiração platônica de transformar a ética em uma perícia técnica (*techne*) ou ciência (*episteme*), afastando sua pretensão de universalidade, precisão e controle estável. A visão aristotélica é mais flexível acerca da percepção responsiva, defendendo assim a ideia de que a deliberação prática deve ser antropocêntrica, voltada ao bem humano e não uma simples ideia do bem, não podendo, portanto, ser científica (NUSSBAUM, 2001, p. 290-291).

As coisas que são tomadas por boas e valiosas dependem do modo e das condições de vida imagináveis e o bem relativo aos valores tidos como genuínos pode ser relativo ao contexto e nem por isso deixar de ser aprazível. Aristóteles repudia a visão de que todos os bens são comensuráveis (NUSSBAUM, 2001, p. 293-295).

Ele defende (NUSSBAUM, 2001, p. 302) que a explicação universal deve ser considerada apenas como uma espécie de esboço e não algo preciso e definitivo (*Ética a Nicômaco*, 1178a – 1178b). Neste sentido, a ética sequer deveria tentar alcançar a precisão das ciências naturais. Explicações e definições científicas gerais são infelizmente carentes diante dos casos particulares, que são a essência da ação. Há a necessidade do tipo de adequação à ocasião que a boa prática exigiria (NUSSBAUM, 2001, p. 302).

Ora, um sistema de regras estabelecido antecipadamente pode abranger apenas o que já foi visto antes – assim como o tratado médico pode apresentar apenas o padrão reconhecido de uma doença. Ocorre que as mudanças do mundo confrontam os agentes com configurações sempre novas, surpreendendo-os além do que viram. A pessoa detentora da sabedoria prática, portanto, precisa estar preparada para enfrentar o novo com capacidade de resposta e também imaginação, cultivando o tipo de flexibilidade e percepção que lhe permita a improvisação diante da contingência (NUSSBAUM, 2001, p. 302-303).

Aristóteles sugere que o caso ético concreto é passível de possuir elementos particulares e não repetíveis. A sabedoria prática, desta forma, usa regras apenas na qualidade de resumos e guias, uma vez que precisa ser flexível e pronta para a surpresa. Precisa ser engenhosa, portanto, na improvisação. Seu pré-requisito crucial é uma extensa experiência de vida capaz de produzir a capacidade de

compreender e apreender as características salientes e o significado dos particulares concretos (NUSSBAUM, 2001, p. 304-305).

A percepção prática diz respeito a se perceber em um senso não inferencial e não dedutivo. É, centralmente, a capacidade de reconhecer, admitir, responder e selecionar uma série de características salientes ligadas a uma situação complexa. É adquirida apenas por meio de um longo processo de vivência e escolha que aprimora a desenvoltura e a capacidade de resposta do indivíduo (NUSSBAUM, 2001, p. 305).

A pergunta que pode surgir é: sobre o que a experiência contribuiria, se o que a sabedoria prática deve enxergar é o particular e o novo? É preciso, primeiro, insistir que a sabedoria prática aristotélica não é um tipo de percepção situacional sem raízes que rejeita toda orientação de valores contínuos e compromissos. O indivíduo com sabedoria prática é uma pessoa de bom caráter, isto é, um ser que internalizou, através do treinamento precoce, determinados valores éticos e uma certa ideia da boa vida humana. Essa pessoa se preocupará com justiça, amizade, coragem, moderação, generosidade, dentre outras virtudes. Seus desejos serão formados de acordo com essas preocupações, por meio de muitas diretrizes contínuas para a ação, as quais são indicadores sobre o que observar em uma situação específica (NUSSBAUM, 2001, p. 306).

Ao recusar tão firmemente os progressos oferecidos pela comensurabilidade, universalidade e intelectualismo, a visão não científica de Aristóteles restou sem uma construção elaborada da deliberação e sem uma explicação sistemática de um bom procedimento deliberativo. Aristóteles ficaria satisfeito em aceitar esta acusação, uma vez que seus escritos propõem apenas um esboço, o qual deve ser preenchido com caráter e experiência, no qual a escolha reside em uma percepção que responde de forma flexível à situação em questão (NUSSBAUM, 2001, p. 312).

O objeto da vontade (em termos aristotélicos, da escolha) não é o bem absoluto, mas o bem relativo à situação e ao momento presente, sempre sacrificando uma parte do bem em relação à outra parte, se configurando aqui um mal menor. Isto não implica que Aristóteles absolva necessariamente alguém que comete uma ação vergonhosa para evitar um mal maior. Pelo contrário, ele o considera responsável por seus atos, mesmo que as circunstâncias sejam atenuantes. O Estagirita, no entanto, se abstém de condená-lo de forma taxativa.

Salvo algumas exceções, não existe uma regra universal que afirme que determinado ato é intrinsecamente mau (AUBENQUE, 2008, p. 159).

É justamente ao juiz, e antes a quem age, que cabe a avaliação da relação entre a qualidade da intenção e os inconvenientes ou riscos que determinada ação pode acarretar. Trata-se de um problema técnico de adaptação entre meios e fins, algo análogo ao que se apresenta diariamente a profissionais como o médico ou o piloto. Toda intervenção médica ou ação na navegação, por exemplo, envolve um risco. Daí a questão apenas sobre se o perigo envolvido é menor do que aquele que a omissão da ação causaria ao paciente ou ao navio. Assim, a má ação será aquela que vai contra as intenções da pessoa, enquanto a boa ação será a tomada por "bem sucedida". Também enfatiza-se menos a definição do bem e mais a realização do melhor possível (AUBENQUE, 2008, p. 159-161).

Há igualmente (AUBENQUE, 2008, p. 178-179) uma distinção entre dois cenários decisórios distintos: quando existe apenas uma maneira de alcançar um objetivo e quando o objetivo pode ser alcançado de diversas formas. No primeiro caso, há uma única solução, e a tarefa consiste em encontrá-la. Nessa situação, a relação entre o objetivo e o meio é recíproca e essencial. Trata-se de uma relação que será objeto de estudo científico e a "deliberação" que antecede a solução nada mais é do que um reflexo da ignorância ou, pelo menos, da dificuldade em aplicar o conhecido. Quando a solução é única, se não a encontramos, a responsabilidade recai exclusivamente sobre nós mesmos. Assim, para o Estagirita o bom matemático não deliberaria, por exemplo.

Quando o objetivo é dado - como a ação de enriquecer, a título de exemplo -, a dificuldade surge da existência de múltiplos meios para alcançar a meta. O dilema não decorre da falta de alternativas, mas da abundância delas, nas quais não se pode ter certeza sobre sua eficácia. É neste contexto que a deliberação se torna relevante, pois o que se busca é avaliar ou, mais especificamente, prever (reitere-se que não de forma científica, mas com base em opiniões) a eficácia de cada meio, além dos riscos associados às causas secundárias e indesejadas que eles podem acarretar (AUBENQUE, 2008, p. 179).

A deliberação consiste em escolher meios eficazes para alcançar fins possíveis. É dessa forma que o futuro se apresenta diante de nós. Se o ser humano pode adotar uma postura não apenas teórica mas também decisiva em relação ao

futuro, é porque ele próprio é um princípio dos futuros. Assim, a análise de Aristóteles revela a conexão profunda entre uma filosofia da contingência e a prática do processo deliberativo (AUBENQUE, 2008, p. 182-183).

Como as coisas e o ser humano são como são - nos lembra Pierre Aubenque (2008, p. 186-187) sobre o pensamento aristotélico - não convém buscar sempre o melhor absoluto, mas sim o melhor possível, considerando as circunstâncias. O Estagirita não carece de argumentos para justificar a atribuição do poder deliberativo ao povo: em primeiro lugar, para julgar não é preciso ser sábio e em segundo lugar, embora seja impossível a cada indivíduo julgar sobre todas as questões, o povo é capaz de reunir competências específicas e possui um julgamento suficiente sobre o conjunto. Assim, para Aristóteles, o pluralismo na deliberação é um mal menor que vale mais do que as decisões arbitrárias de um tirano. É também assim que a deliberação vale mais do que as inspirações arriscadas da paixão.

A deliberação representa o caminho humano, ou seja, o meio-termo, aquele de um ser humano que não é completamente sábio nem totalmente ignorante, em um mundo que não é nem inteiramente racional, nem completamente absurdo, mas que, ainda assim, deve ser ordenado por meio das mediações imperfeitas que ele nos proporciona (AUBENQUE, 2008, p. 188).

A tarefa da escolha consiste em determinar por meio da deliberação e optar através da decisão qual é a melhor alternativa, ou seja, mediante a busca do bem, a melhor combinação possível, levando em conta os obstáculos e as circunstâncias, na medida em que podemos conhecê-los ou prevê-los. É isso o que Aristóteles estabelece ao afirmar que a escolha se refere ao que é possível para nós, ou seja, dentro do possível em geral, aquilo que julgamos estar ao nosso alcance, excluindo as outras possibilidades cuja realização depende de outros fatores como a divindade, o acaso ou simplesmente de outras pessoas (AUBENQUE, 2008, p. 214).

Aristóteles termina por apresentar, pela primeira vez, o problema da possível dissonância entre o fim e os meios e destaca, ao mesmo tempo, que a qualidade da ação não é medida apenas pela retidão da intenção - como acreditava Platão - , mas também pela adequação dos meios (AUBENQUE, 2008, p. 218).

Alessandra Monteiro (2021, p. 193) traz importante síntese ao afirmar que:

A sabedoria prática pode ser compreendida como uma combinação entre disposição para agir moralmente e habilidade para percepção do que consiste a ação moral. É uma virtude que congrega os seguintes traços:

percepção para saber quando abrir uma exceção à regra; capacidade de improvisar, criando soluções criativas para os problemas; percepção de como usar suas habilidades para o bem comunitário e percepção de que os valores humanos são incomensuráveis, não podendo ser medidos por um único padrão. Como ferramentas, o sábio utiliza sua intuição, bom senso e emoções.(...)

Com dois detalhes: o primeiro é que a pessoa sábia não “nasce” sábia, mas torna-se sábia em razão da experiência. A prudência – virtude do sábio – é aprendida por meio do treino da razão prática, que se incrementa à medida que é exercida. O segundo é que mesmo a pessoa sábia pode vir a falhar, o que é, na verdade, parte do seu aprendizado contínuo. A sabedoria prática não é para deuses, nem para alcançar-se a perfeição. É para humanos, que não sendo nem deuses, nem bestas, precisam locomover-se no mundo levando em consideração as próprias necessidades biológicas, espirituais, emocionais e intelectuais.

Assim, o indivíduo de julgamento, também denominado indivíduo prudente, não se ocupa de um saber que ultrapassa o dever de julgar, ou seja, de compreender. Este saber é humano por seus próprios limites, mas não por sua extensão, e sim por suas limitações. Ora, julgar não significa reduzir o particular ao universal, nem o sensível ao inteligível. Trata-se, antes, de penetrar nas situações concretas com uma razão mais "racional" em seu sentido prático do que teórico (AUBENQUE, 2008, p. 243-244).

Pierre Aubenque enfatiza (2008, p. 243-244) que, ao viver em um mundo impreciso, esse indivíduo de julgamento não tenta impor-lhe uma justiça excessivamente rígida, como a dos números. Sendo mortal, ele não julga as questões humanas com os olhos do imortal, mas mantém um pensamento genuinamente humano. O homem de julgamento entende que a ciência, quando rigorosa, pode se tornar desumana, ao tentar aplicar suas leis a um mundo que talvez não possa acolhê-las. Contra o rigor da ciência, que pode se revelar opressor, o equânime opõe a indulgência do julgamento, permitindo uma abordagem flexível e adaptada à realidade humana.

Nuno Coelho alerta (2012, p. 103) que a assimilação da ética e do direito ao paradigma epistêmico é o que é preciso denunciar como a base de várias formas de cognitivismo. As concepções ético-jurídicas que adotam o paradigma epistêmico são cognitivistas na medida em que aceitam o postulado inicial e o programa simplesmente demonstrativo da *episteme*: ou seja, na medida em que se compreendem como um tipo de pensamento que parte de princípios já disponíveis, cuja firme posse é o ponto de partida para operações dedutivas das quais é possível concluir a ação a ser realizada.

Alessandra Monteiro afirma (2021, p. 194) que algumas concepções platônicas – herdeiras, portanto, do desejo de controlar a contingência em questões morais – optam por um modelo de direito burocratizado e obtuso, o qual deposita sua confiança em regras e incentivos, ao invés de um modelo de direito potencialmente muito mais inteligente, porém voltado a depositar sua confiança nas virtudes dos seus agentes.

Deste ângulo, é possível entender a gradual tentativa de transformação do direito em *episteme*: num campo autônomo de conhecimento em razão teórica, um projeto de ciência. Como é impossível perder suas raízes, também não é possível pensar o direito constituído teoricamente como *razão pura* tal qual Kelsen pretendia. É assim que o direito é uma área do conhecimento humano inclinada ao conceito da prudência aristotélica e não ao conceito de ciência. Desta forma, aquilo que chamamos de “ciência do direito” possui caráter muito mais prudencial do que demonstrativo.

O paradigma epistêmico, sugerido ao universo ético e jurídico, tem como consequência a ocultação do fato de que, quando o homem pensa sobre questões éticas e jurídicas, não pode esperar encontrar princípios prontos para usar, pois ele mesmo é o responsável pela afirmação dos princípios. A *epistêmê* é cognitivista na medida em que seu ponto de partida já está dado e ela se realiza como um simples pensamento a partir desses postulados. Já na prudência, a qual é o paradigma do pensamento prático, é o próprio pensar que é responsável pela afirmação do princípio. Para o pensamento prático, a posse segura dos princípios não é o ponto de partida, mas é o objetivo do pensar: é o seu fim, juntamente com a descoberta dos meios capazes de dar-lhe realidade. Seu modo de ação é a busca em si e não propriamente a demonstração (COELHO, 2012, p.103).

2.3 CONTINGÊNCIA E A NATUREZA CASUÍSTICA DAS ESCOLHAS JURÍDICAS

Como vimos no tópico anterior, a tradição platônica remonta (MONTEIRO, 2021, p. 194) à preocupação no controle da contingência das decisões judiciais, buscando conferir à justiça padrões científicos seguros e voltados à certeza. Esta

possibilidade de controle é completamente oposta à visão aristotélica sobre o caráter contingente da deliberação (*Ética a Nicômaco*, 1112b).

Martha Nussbaum (2001, p. 15-16) alerta para uma certa tradição na tendência em se assumir que o texto ético precisa, no processo de investigação, dialogar somente com o intelecto, ou seja: não deveria apelar às emoções, sentimentos e respostas sensoriais. Esse tipo de pensamento se tornou pressuposto de muitos escritores, a despeito de uma herança platônica sobre a necessidade de se separar o intelecto das outras partes meramente humanas (*República*, 442 c-d).

Antônio Sá da Silva (2023, p. 21) esclarece que, para Platão, os poetas exaltariam o que supostamente havia de pior no ser humano para guiar a sua vida: os sentimentos, assim como o não aprofundamento na discussão sobre como o indivíduo poderia se tornar humanamente autossuficiente, o que somente seria possível através da razão. Para o referido filósofo grego, no mundo inteligível alcançado pelo indivíduo realmente excelente, toda imprevisibilidade poderia ser evitada, construção imbuída de certa soberba intelectual. Isto porque seu ascetismo moral objetivou eliminar a mortalidade humana e logrou sucesso em emplacar na filosofia ocidental a tese de que bastaria ser bom de verdade para não ser atingido pelas circunstâncias menores da vida.

Já para Nussbaum (2001, p. 15-16), ao se explorar a concepção ética incorporada nos textos, e ao tomar por parâmetro as poesias trágicas, o conhecimento envolve centralmente a resposta emocional. A autora, então, traz à tona a importância da investigação da geografia emocional do indivíduo como uma parte importante da busca humana por autoconhecimento.

Alessandra Monteiro (2021, p. 188) sintetiza que a tese defendida pela autora estadunidense no livro “A fragilidade da bondade” é o fato de que as tragédias gregas produzidas na era “pré-platônica” apontam que a moralidade (a bondade) seria frágil diante das contingências. Ou seja, existiriam diversas situações em que o agente moral se encontra diante da necessidade de optar entre dois bens moralmente valorosos, não lhe sendo possível tomar uma decisão “moralmente correta” sem que esta pareça também errada.

Assim, como menciona Francisco Fianco (2013, p. 115-116), as tragédias gregas já representavam, desde os primórdios, um tipo de obra de arte que causava

incômodo e promovia a dúvida nos espectadores, em razão de muitas vezes não fornecerem respostas possíveis ou confortarem as pessoas.

Nussbaum argumenta que os poetas oferecem uma alternativa pedagógica que não se confunde com o conhecimento contemplativo e ao modo platônico (NUSSBAUM, 2001, p. 46); antes de Platão, não havia uma distinção clara entre a abordagem "filosófica" e a "literária" das questões humanas concretas, diz a autora (2001, p. 123-124). A própria ideia de dividir os textos entre aqueles que buscam seriamente a verdade e aqueles voltados principalmente ao entretenimento soaria estranha a essa cultura. Era comum se acreditar que diversos tipos de texto — inclusive os poéticos — ofereciam ensinamentos sobre a sabedoria prática. Além disso, é importante lembrar que, no século V e no início do século IV a.C., os poetas eram amplamente vistos como os principais mestres da ética.

Uma obra icônica é *Antígona*, de Sófocles, na qual a personagem que dá nome à peça é irmã de Éteocles e Polinice, os quais disputam o trono da cidade grega de Tebas até a morte. Creonte, tio dos personagens, ascende ao trono após o falecimento dos litigantes e proíbe o sepultamento de Polinice (*Antígona*, 25), dessa forma impedindo-o — segundo a crença grega à época — de realizar sua travessia ao Hades, reino dos mortos. O mote da obra diz respeito aos esforços de *Antígona* para enterrar seu irmão, mesmo diante da proibição da autoridade máxima tebana, em um verdadeiro debate sobre a justiça diante do drama familiar de uma irmã que luta pela concessão de um enterro a um traidor da cidade.

Próximo ao desfecho da trama, o monarca envereda em um diálogo profundo com o cego Tirésias (*Antígona*, 1050) no qual este lhe pergunta: "Quanto mais vale prudência do que riqueza?" A resposta de Creonte é: "Tanto, penso eu, quanto maior for o prejuízo da insensatez."

É nesse sentido a defesa de Nussbaum (2001, p. 54) sobre o fato de que, para o rei, a maior qualidade que um homem pode possuir é a sabedoria prática, isto é, a excelência na arte de deliberar, enquanto o maior prejuízo é a ausência dessa sabedoria. Seu elogio à lealdade cívica, especialmente entre os mais velhos, como sinal de sanidade mental, não é por acaso: para Creonte, uma mente saudável é aquela totalmente comprometida com a segurança e o bem-estar da cidade.

A autora esclarece (2001, p. 55) que Polinices é o sobrinho de Creonte, o que impõe a este a mais solene das obrigações religiosas: garantir o sepultamento do

corpo. No entanto, Polinices não era apenas um inimigo da cidade, mas um traidor. Enquanto inimigos podem, em certas circunstâncias, ter seus corpos devolvidos à família para um enterro, traidores não gozam desse mesmo tratamento. A lei não proibia os parentes de traidores de enterrá-los fora daquele território, mas vedava terminantemente qualquer enterro dentro do mesmo.

Nestes casos, era a própria cidade que se encarregava de deixar o corpo do traidor insepulto fora de seus muros. Qualquer ação além disso seria vista como uma afronta aos princípios da vida cívica, pois equivaleria a prestar honra à traição. Como autoridade estatal, cabia a Creonte assegurar que o corpo de Polinices não fosse honrado de forma alguma — embora isso não significasse impedir um sepultamento discreto em local distante. Ainda assim, como parente, Creonte enfrentava o dever inescapável de velar pela realização do funeral (NUSSBAUM, 2001, p. 55).

Nussbaum descreve (2001, p. 55) que a análise sobre como Creonte emprega os principais termos éticos faz perceber que ele os desloca de seu sentido habitual, retirando-os de seu contexto tradicional para aplicá-los exclusivamente a pessoas e ações relacionadas ao bem-estar da cidade — que ele passou a tratar como o único valor intrínseco. Embora utilize o vocabulário ético consagrado, ele o faz de forma não convencional. Esses termos deixam de designar qualidades do mundo que poderiam, em certos casos, entrar em conflito com o interesse coletivo. Creonte simplesmente não admite a existência de valores que não estejam subordinados ao bem da cidade. Por meio dessa reinterpretação radical, ele impõe uma visão ética unificada, eliminando qualquer possibilidade de tensão moral. Age, portanto, como se pudesse moldar os significados conforme sua conveniência.

Creonte construiu (NUSSBAUM, 2001, p. 58) para si um universo deliberativo no qual a tragédia é excluída. Conflitos insolúveis não têm lugar nesse mundo, pois há apenas um bem supremo — o bem da cidade — e todos os demais valores são reduzidos a expressões ou extensões desse único princípio. Se alguém o confrontasse diante do dilema entre os deveres da piedade e do afeto familiar e, de outra banda, as exigências da justiça cívica, Creonte diria que essa é uma descrição equivocada da situação. Para ele, o olhar verdadeiramente racional e íntegro jamais enxergaria um inimigo da *pólis* como alguém digno de amor, nem consideraria impiedade deixar seu corpo insepulto. A simples percepção de um conflito revela,

em sua visão, uma falha na capacidade de se compreender corretamente. Ele prefere um mundo onde as coisas pareçam retas e não tortuosas, fixas em vez de mutáveis, únicas e não múltiplas, mensuráveis e não incomensuráveis.

O uso que Creonte faz (NUSSBAUM, 2001, p. 59) da metáfora do navio como argumento para sustentar uma visão única de valor é, no mínimo, peculiar. Ao afirmar que a existência da cidade é condição para todas as demais atividades humanas, ele não chega a oferecer uma justificativa convincente para descartar a possibilidade de que o que é não cívico — ou até mesmo anticívico — possa ter valor intrínseco. A partir da imagem do navio, Creonte poderia tentar legitimar tanto a punição de *Antígona* quanto sua decisão de deixar o cadáver insepulto, tratando esses atos como impiedades e desvios necessários para preservar a vida, a saúde e a virtude coletivas. Essa metáfora sugere que a cidade, tal como um navio, é um artefato humano, criado para dominar o acaso e subjugar a natureza. No início da peça, tanto Creonte quanto o Coro expressam a crença otimista de que a engenhosidade técnica humana é capaz de enfrentar qualquer contingência — exceto a morte. No entanto, eliminar a contingência não depende apenas do domínio da natureza física, com seus navios, arados, rédeas ou armadilhas; exige também uma tecnologia voltada para a natureza humana — uma técnica da razão prática.

O que seria requisito para que tal estratégia funcionasse? De início, o bem final deve ser único ou simples: não deve conter conflitos ou oposições em si. Se oposições entre reivindicações conflitantes estiverem presentes, então a estratégia de Creonte não terá conseguido ser resolutiva. Esta concepção simples não proporciona justiça à complexidade das preocupações da própria cidade. Para Creonte, todas as relações são cívicas e as pessoas são valorizadas apenas pela sua produtividade no tocante ao bem cívico (NUSSBAUM, 2001, p. 60-61).

A tragédia que se desenrola com o suicídio do filho de Creonte (*Antígona*, 1175) e a dor daí advinda em razão de seu amor de pai revela que esse sentimento não pode mais ser negado ou acomodado dentro da estrutura da teoria cívica do bem, forçando-o a rejeitar tal ideia. Seu remorso é então direcionado às suas deliberações, especialmente à sua estreiteza de pensamento que deixava as coisas de valor genuíno de fora, de forma que essa falha é agora tida como sua (NUSSBAUM, 2001, p. 62).

É com base nesse exemplo literário que aqui retomamos a argumentação de que as escolhas jurídicas possuem iniludível natureza casuística, demandam cuidado e também diálogo com os outros atores sociais. A decisão precisa ser construída dentro de um processo deliberativo que se revela incompatível com a massificação, a simplificação e a desumanização das demandas.

Quando retomamos a ideia da premiação em dinheiro a serventuários da justiça de acordo com o auferimento do Prêmio CNJ de Qualidade, a despeito da Lei Estadual nº 16.016/2023 do Rio Grande do Sul, e ainda estabelecendo percentuais de gratificação diferentes conforme o tipo de condecoração obtida (8% para Diamante, 7,5% para Ouro e 5% para Prata sobre o vencimento básico do cargo de Técnico do Poder Judiciário, padrão remuneratório A1), podemos perceber o perigosíssimo precedente que se instala. Aqui se está diante do oposto respeito à contingência e à aplicação da razão prática.

É justamente este o principal problema na dinâmica de premiações do CNJ ao desconsiderar uma das premissas básicas da aplicação do direito quando prestigia de forma injusta tribunais e seus respectivos magistrados a ponto de fazer parecer uns melhores ou superiores aos demais. A natureza específica do serviço prestado, muito ligado à atenção, cuidado e sensibilização social, não condiz em tese com uma sistemática de disputa por *ranking* ou pódio.

Em resumo, trata-se de uma rivalidade que não deveria encontrar espaço em um ambiente como o Poder Judiciário e que é capaz de contaminar todos os seus segmentos, a começar pelos assessores dos magistrados, os quais são servidores diretamente responsáveis pela elaboração das minutas.

É preciso considerar também que este tipo de gratificação variável possui um efeito psicológico perigoso. Não é preciso conduzir um estudo psicológico para ser capaz de imaginar o impacto sobre o serventuário de em determinado ano possuir uma gratificação vinculada ao percentual de 8% (premiação pelo Diamante) para poder, no ano seguinte, simplesmente ter uma redução na quantia ou mesmo perder todo este valor, caso o tribunal não consiga repetir a façanha. Nitidamente se percebe que essa postura institucional deixa o auxiliar da justiça “entre a cruz e a espada”, à mercê da busca no ganho de uma premiação que sequer depende propriamente de seu desempenho, mas também da produtividade dos tribunais concorrentes. É o ápice do projeto neoliberal da concorrência.

É pertinente neste aspecto registrar que o Brasil é um país de alto endividamento e inadimplência, bem como de baixa educação financeira. Um retrato disso é que o indicador de inadimplência calculado pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) aponta, em um atual recorde histórico, que quatro em cada dez brasileiros adultos (42,36%) estavam negativados em abril de 2025, no total de 70,29 milhões de pessoas. A faixa etária mais expressiva é a de 30 a 39 anos (23,60%), uma vez que são 16,93 milhões de pessoas registradas nos cadastro de devedores, ou seja, metade dos brasileiros desse grupo etário (49,82%) estão negativados (CNDL BRASIL, 2025).

É preciso, inclusive, considerar que a negativação não se confunde com o endividamento das famílias, o qual é muito superior, uma vez que a primeira diz respeito à inadimplência já consolidada a ponto do indivíduo ser incluído nos cadastros de proteção ao crédito.

Assim, não é difícil imaginar servidores impactados psicologicamente a ponto de se desesperarem em prol da produtividade e do arquivamento dos processos a qualquer custo quando se vejam diante da perda de uma gratificação, uma vez que o risco é o de faltar dinheiro para pagar as contas no ano seguinte. Pior ainda seria se os juízes começassem a receber algum tipo de compensação ou vantagem correlacionada à produtividade ou ao desempenho de seus tribunais na disputa do CNJ, um risco que não pode ser completamente descartado caso não se questione este tipo de prática.

Retomemos o drama de Creonte, cuja crença era a da existência de apenas um bem supremo (o bem da cidade) e todos os demais valores seriam inferiores ou extensões desse único princípio. Eis um exemplo claro do perigo ligado à simplificação da realidade vivido pelo monarca em sua obsessão pelo bem-estar da *pólis*, na qual as pessoas seriam valorizadas apenas pela sua utilidade diante do bem cívico.

Insistir na pobreza da reprodução de valores neoliberais ligados à performance e em prol de estímulos estatísticos que apenas reforçam as engrenagens de uma sociedade desigual e acrítica é assumir a miopia do monarca de Tebas. É, em outras palavras, colocar uma venda diante dos olhos para não

enxergar a contingência e defender resoluções simples para problemas complexos, diluindo a possibilidade da construção de caminhos emancipatórios.

3. A FALTA DE OUSADIA INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE JUSTIÇA NO BRASIL

Antes de prosseguir com a análise do pensamento de Mangabeira Unger, é preciso primeiro problematizar sua eventual correlação com o pensamento aristotélico, objeto do capítulo anterior. É bem verdade que o brasileiro se apresentaria como um antiliberal e funcionalista, sequer propondo um retorno ao Estagirita. Ocorre que, apesar de inconciliáveis numa primeira observação, os pensamentos destes filósofos não são necessariamente excludentes, de forma que o diálogo de suas concepções é uma resposta possível ao problema enfrentado neste trabalho.

Conforme ensina Mangabeira Unger (2004, p. 16), é preciso compreender a democracia como algo que vai além de um simples pluralismo partidário ou da responsabilidade eleitoral do governo diante de um grande eleitorado. O projeto democrático é o mais poderoso e duradouro conjunto de ideias sociais na história moderna e, de uma perspectiva mais ampla, teria representado a tentativa de transformar a sociedade em um êxito pela conciliação entre o progresso material e a independência individual voltada à libertação de divisões e hierarquias sociais. A imaginação institucional deveria ser vista como essencial ao fortalecimento da sociedade, porém uma das razões pelas quais infelizmente se torna relevante seu enfraquecimento diz respeito justamente à geração de superstições hostis ao avanço do projeto democrático.

A imaginação institucional é uma proposição que rompe com a ideia quase fatalista de que a estrutura de funcionamento do Estado restaria acabada e impossível de ser reimaginada de forma mais radical. Coloca em xeque as estruturas tradicionais de ordenação social.

Para o filósofo brasileiro (UNGER, 1999, p. 173):

O nível de participação popular na política não é um destino cultural inflexível e fugaz, que reflete sumariamente a história de um povo. Como tudo mais na sociedade, continua a ser, em grau significativo, o produto de estruturas particulares das quais, uma vez estabelecido, ele continua a depender. A incapacidade de impor estruturas alternativas, ou mesmo de imaginá-las, faz com que a abordagem resultante da política pareça natural.

Por isso Mangabeira Unger propõe a radicalização do projeto democrático, objetivando com isso a reconstrução contínua de seu próprio universo. Assim,

defende que a sociedade é uma construção, um produto humano que pode ser reformulado e novamente imaginado. A tarefa mais crucial e produtiva seria a de se criar novas formas institucionais que promovessem a flexibilidade e incentivasse a revisão constante dos contextos sociais que as formam. Para tanto, centra sua argumentação no fato de que a humanidade deveria vivenciar diversas formas de conformação, cada uma com seus próprios arranjos institucionais, pois a verdadeira realização das promessas da democracia só ocorreria através da renovação incessante de suas práticas e instituições. Isto permitiria a invenção constante do novo, ajudando a diminuir a distância entre as atividades rotineiras - as quais apenas reproduzem as estruturas existentes - e as atividades transformadoras (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 20).

Para tanto, o filósofo brasileiro recupera a ideia de uma dimensão transformadora para o direito. Isto porque se esta disciplina, em regra, atua como elemento de conservação e de manutenção do *status quo*, é verdade que também possui, dialética e simultaneamente, um forte componente instrumentalista capaz de servir como indutor a processos e transformações sociais (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 13-21).

O direito e a própria estrutura jurídica estatal tem sido tradicionalmente avaliados por certos atores sociais como parte de uma engrenagem social repressiva a favor dos mais abastados e pertencentes à classe dominante. Nas Ciências Sociais há a defesa deste viés por alguns de seus estudiosos, com a percepção do direito como obstáculo à transformação social, além de se constituir como instrumento geral de dominação (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 13-21).

É verdade que há uma associação do universo jurídico ao poder desde tempos imemoriais, na qual se observa um processo de consolidação da ordem social existente, mas o direito também serve como um canal para aspirações não realizadas. Inclusive a ponto de poder se tornar um espaço para a afirmação de demandas libertárias. Nesse sentido, apresenta uma face iluminada e transformadora, guardando uma força democratizante ainda não plenamente aproveitada, como aponta Mangabeira Unger (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 278).

Sua ideia (UNGER, 2011, p. 59) é a solução por meio da construção das práticas, instituições e doutrinas de uma democracia de alta energia, a qual poderia fazer com que as mudanças passassem a depender menos das crises. Hoje, o

maior interesse que deveria conduzir esta reconstrução é o do avanço rumo a um modelo de desenvolvimento, baseado na ampliação das oportunidades econômicas e educativas. A prática do direito substituiria a idealização das normas vigentes, aí incluído o discurso dos princípios e das políticas públicas, pela imaginação de instituições alternativas. Há um nítido vínculo entre a idéia da democracia e a prática do direito, motivo pelo qual se deve conceber a democracia hoje como um processo de descoberta e de aprendizagem coletivas.

Assim, o pensamento do filósofo perpassa pelo combate aos obstáculos que se interpõem contra o experimentalismo democrático, conduzindo-o à crítica do que denominará de fetichismo institucional.

3.1 – O FETICHISMO INSTITUCIONAL

Mangabeira Unger (1999, p. 13-18) defende o experimentalismo democrático como uma interpretação da causa democrática que une a esperança de encontrar a área em que coincidem as condições do progresso e as exigências da emancipação do indivíduo. Entre essas condições e exigências se destacam as estruturas institucionais da sociedade, de forma que a ação do experimentalismo democrático diz respeito ao ajuste motivado, sustentado e cumulativo dessas estruturas, pensando-se a respeito das instituições. O experimentalismo democrático, portanto, demanda as ferramentas da imaginação institucional.

O filósofo brasileiro (UNGER, 2003, p. 17) lista, por sua vez, como um dos principais obstáculos à sua existência o fetichismo institucional, isto é, a crença de que conceitos institucionais abstratos como a democracia política, a economia de mercado ou uma sociedade civil livre possuem uma única forma de expressão institucional que seria natural e inevitável. Notadamente para ele já seriam outros os tempos e não mais a época do antigo confronto histórico entre estatismo e privatização, ou entre mercado e planificação.

Sua substituição vem ocorrendo através de um novo embate entre diferentes versões institucionalizadas do pluralismo político e econômico. O pressuposto desse novo debate é o fato de que democracias representativas, economias de mercado e sociedades civis livres são capazes de adotar formas jurídico-institucionais muito

distintas daquelas que se consolidaram nas democracias industriais mais tradicionais (UNGER, 2004, p. 17).

A noção ungeriana de indeterminação das concepções institucionais abstratas, como a democracia política, a economia de mercado e a sociedade civil, implica que essas noções não possuem uma forma única e fixa, podendo, portanto, se manifestar de maneiras diversas e seguir diferentes caminhos. Por outro lado, existe uma relação dialética entre isso e a indeterminação do eu, que é capaz de recriar esses contextos e, ao fazê-lo, se transformar também. O indivíduo é simultaneamente moldado por essas instituições, mas também tem o poder de moldá-las, já que elas não o definem completamente. O direito participa também dessa dinâmica, pois a experiência jurídica possuiria o significativo papel de traduzir institucionalmente as aspirações e desejos mais amplos de reconstrução social, de forma a dar-lhes concretude. É possível ambicionar a reconfiguração do direito como um saber voltado ao experimentalismo democrático e à imaginação institucional, tudo isto a partir da avaliação crítica das possibilidades de uma agenda progressista (CARVALHO JUNIOR, 2020, p.23-24).

A superstição do fetichismo institucional ocorre ao permear todos os âmbitos com um conjunto específico e contingente de estruturas institucionais. Em verdade, este fenômeno nos dias atuais ganha uma respeitabilidade pseudo-científica por meio de uma ideia amplamente implícita, mas altamente convincente: a crença na convergência para um único conjunto de melhores práticas aplicáveis globalmente (UNGER, 2004, p. 18-19).

Esta tese intelectualmente retrógrada da convergência para as melhores práticas globais fortalece a autoridade do projeto político que exerce maior influência no cenário atual, principalmente nos países em desenvolvimento: o projeto neoliberal. É esse projeto específico, mais do que a ideia abstrata de convergência, que se destaca hoje como o obstáculo mais ameaçador ao experimentalismo democrático (UNGER, 2004, p. 18-19).

Aqui se aproveita o ponto da crítica ao neoliberalismo e à crença na convergência como o único conjunto de melhores práticas aplicáveis globalmente para sucintamente retomar a crítica que Pierre Dardot e Christian Laval (2010, p. 44) fazem ao fetiche pela quantidade no neoliberalismo. Este acontecimento não é acidental, mas caráter autorreferencial de um sistema de preços cuja principal

atribuição é permitir evitar toda referência desconfortável a outro sistema de apreciação e julgamento, o qual seria mais custoso e demandaria maiores esforços. O sistema de preços permite a dispensa de uma deliberação mais complexa e demorada, reduzindo os gastos da elaboração de um julgamento cujos critérios poderiam ser múltiplos e heterogêneos.

É esta a lógica do fetiche institucional por trás do Prêmio CNJ de Qualidade ao se apropriar do caráter autorreferencial quantitativo – tão caro ao sistema neoliberal atual – para fazer calar qualquer eventual crítica à produtividade dos tribunais. Também é possível afirmar que esta sistemática é capaz de calar a adoção de outros critérios de referência que pudessem ser desconfortáveis para a cúpula do Judiciário, já que outros atores processuais não participam do processo.

Muito embora o CNJ seja constituído por diferentes representantes do mundo jurídico, a despeito de ser formado por quinze membros e nele participarem dois representantes da OAB, dois membros do Ministério Público e dois cidadãos de notório saber jurídico e reputação ilibada, é preciso reconhecer que esta sucinta diversificação não é suficiente para pensarmos em uma verdadeira pluralidade. Ela não espelha a representação do grande público e sequer do próprio sistema de justiça do país. É neste sentido que as premiações representam as condecorações de uma elite do serviço público a seus próprios semelhantes – e segundo a reprodução de suas próprias práticas arraigadas – e não propriamente o reconhecimento de uma sociedade plural.

O Prêmio CNJ de Qualidade, originalmente criado em 2013 como o Selo Justiça em Números, está há mais de dez anos reproduzindo um modelo de produtividade e eficiência em meio ao seu complexo sistema de pontuações e metas que não resolveu a morosidade do Poder Judiciário. Em verdade, não há evidências concretas de que tenha contribuído materialmente para a qualidade da prestação da atividade jurisdicional ou do atendimento ao público. Por outro lado, vislumbra-se o atendimento de uma dinâmica neoliberal em favor da produtividade por meio de uma solução menos custosa e redutora da heterogeneidade que poderia existir no Judiciário.

3.2 - A PREMIAÇÃO DO CNJ COMO UMA SOLUÇÃO DE ENTRINCHEIRAMENTO NO DEBATE SOBRE A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Para Mangabeira Unger (2004, p. 20), o regime político pautado por uma política sem energia favorece baixos níveis de engajamento popular, tornando o exercício do poder de decisão submisso ao conhecimento técnico, em detrimento de um autogoverno ativo, e transformando a escolha política em uma série de debates técnicos restritos e desconectados do grande público.

Para ele (2004, p. 21-29), o resultado dessa descrença em energizar a política pela intensificação da ação política popular centrada numa escolha entre programas bem-definidos de mudança estrutural é a negação de soluções coletivas para problemas igualmente coletivos. Nesta dinâmica a política se deteriora em uma série de acordos parciais e limitados entre grupos desigualmente organizados. Cada grupo acaba aprisionado na visão de seus próprios interesses e identidade. Notadamente, uma sociedade civil desorganizada ou organizada de forma desigual não possui capacidade de se reinventar. A discussão sobre futuros alternativos, em vez de emergir de forma vigorosa a partir de experimentos e debates locais promovidos por movimentos e associações concretas, ocorreria, por exemplo, de maneira apática nos livros.

Ou seja, a desmobilização da sociedade civil somente é producente – e, ainda assim, de forma apática - às proposições teórico-abstratas de mudança. Não à toa, a política de premiação do CNJ, nos moldes como tem sido conduzida por mais de uma década, apenas perpetua uma visão de mundo do Judiciário voltado aos seus próprios interesses e à sua identidade comumente aceita de poderoso e lento regente da vida social cotidiana.

Assim, a atual organização da justiça bastaria a si mesma e seria capaz de ditar sua dinâmica, inclusive sobre quem, dentro de sua estrutura, deve ser celebrado e tomado como parâmetro, ainda que esse alguém possa eventualmente ser, por exemplo, um magistrado que assedie moralmente sua equipe de forma velada. Afinal, a dinâmica da premiação é essencialmente quantitativa e não há mecanismos capazes de garantir que os serventuários da justiça, os estagiários ou até os demais atores processuais possam se ver representados enquanto

avaliadores da qualidade da prestação da atividade jurisdicional. Afinal, o CNJ já decidiu por todos: os critérios são somente aqueles definidos pela cúpula do Judiciário. É, portanto, a perpetuação de um mecanismo de dominação e entrincheiramento.

Mangabeira Unger define que o grau a que os preconceitos formadores e as instituições se fazem imunes à contestação e à revisão em meio ao dia a dia das atividades sociais diz respeito à noção de entrincheiramento. Seu significado oposto – o desentrincheiramento – dá lugar à afirmação da liberdade humana capaz de enfraquecer os mecanismos de dependência e dominação já naturalizados (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 42-43).

Falamos aqui de uma apatia na participação ativa democrática em que prevalecem a abstração sobre a ação. Uma atividade muito mais voltada à defesa de interesses próprios do que da coletividade. E também muito mais conjectural do que experimental.

Desta forma, a ideia de alguma inovação resta em segundo plano, como uma abstração fantasiosa. Não à toa, o Prêmio CNJ de Qualidade não valoriza a inovação pura e simples, mas sim a inovação dentro do atendimento às diretrizes do que o CNJ determina e, portanto, concede pontuação dentro da disputa na medida em que os tribunais cumprem o barema da premiação.

Sobre o tema da cooperação e inovação, Mangabeira Unger (1999, p. 18) esclarece que:

Crucial a todos os aspectos do progresso material é a relação entre cooperação e inovação. Inovação exige cooperação. Não obstante, toda forma real de cooperação permanece incrustada em estruturas que geram expectativas estabelecidas e direitos adquiridos de diferentes grupos, uns em relação aos outros. As pessoas em geral resistem à inovação porque temem, acertadamente, que ela ameace tais direitos e expectativas.

Algumas formas de organizar a cooperação convidam mais que outras à inovação. Elas baseiam a segurança mais em qualidades individuais que em privilégios de grupo. Ao preferir e desenvolver tais formas de cooperação no local de trabalho, em cada setor de produção e na economia como um todo moderamos a tensão entre a cooperação e a inovação, e as tornamos capazes de se reforçar mutuamente.

Desse modo, ampliamos o alcance da inovação experimental na atividade econômica. Alimentamos também algumas das experiências centrais que sustentam uma cultura democrática: o predomínio de qualidades e capacidades individuais sobre privilégios de grupo, assim como a aptidão para cooperar além dos limites de divisões e hierarquias sociais preestabelecidas, principalmente aquelas herdadas.

Consideremos agora a estrutura interna da vantagem da emancipação do indivíduo. O desenvolvimento da individualidade exige um fortalecimento cumulativo de nossos laços práticos, cognitivos e emocionais. Tal

fortalecimento, contudo, nos ameaça perpetuamente com o duplo risco da subjugação a outras pessoas e da despersonalização sob o peso de papéis sociais congelados.

É justamente quando se pensa nessa relação entre a cooperação e a inovação que se percebe o fato da premiação não estimular nem uma e nem outra, mas tão somente a reprodução de papéis sociais hierárquicos cristalizados. Tanto assim o é que a própria OAB começou a questionar sua completa ausência de participação, mesmo se tratando de função essencial à justiça nos termos do art. 133 da Constituição de 1988.

A premiação foi objeto de análise do Colégio de Presidentes das Seccionais da entidade, composto pelo Conselho Federal e os 27 dirigentes da Ordem pelo Brasil em 2024. Na ocasião, a presidente da Seccional da Bahia, Daniela Borges, sugeriu a reformulação dos critérios de avaliação para a inclusão da OAB na Comissão Avaliadora do Prêmio (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024).

A lógica neoliberal adotada faz com que a resolução do problema da morosidade pareça uma mera questão de somente se fazer mais um pouco de esforço para que o Judiciário possa atender aos anseios da sociedade por uma justiça efetiva. Esta visão atende à racionalidade da economia de mercado e transforma a falta de celeridade em uma questão de falta de mérito – seja do tribunal, do magistrado ou dos serventuários, sem que demande maiores investimentos materiais.

Ocorre que, conforme nos lembra Michael Sandel (2013, p. 123-125), há uma tendência das práticas de mercado de deturparem ou suplantarem valores não mercantis que merecem ser preservados. Mesmo quando os mercados aumentam de fato a eficiência, eles podem se revelar indesejáveis se são capazes de corromper ou suprimir normas morais de estrutura não mercantil. É preciso considerar que alguns dos efeitos mais destruidores dos mercados sobre as práticas morais e cívicas não dizem respeito a falhas de eficiência no sentido econômico ou a questões de desigualdade. Envolvem, em verdade, a degradação que pode ocorrer quando se transformam todos os relacionamentos humanos em transações.

O perigo da solução de entrincheiramento do Prêmio CNJ de Qualidade e, em especial de iniciativas com a do Rio Grande do Sul de começarem a pagar gratificação em dinheiro de acordo com a obtenção da honraria concedida ao

tribunal, é a ideia de que tudo poderia se resolver mediante uma contraprestação a mais para o Judiciário. Isto é, a perigosa ideia de que bastaria premiar os juízes e os serventuários com mais benesses – sejam troféus, certificados de mérito ou, ainda, mais dinheiro no contracheque – para que possam promover a revolução de eficiência e qualidade na prestação jurisdicional que a sociedade tanto demanda.

Quando pensamos na possibilidade de mudança, Mangabeira Unger (2004, p. 32-33) alerta que alguns poderiam argumentar sobre a mudança estrutural ser um subproduto de forças que não são passíveis de controle ou direcionamento. Tais circunstâncias ocorreriam em períodos semi-revolucionários de mobilização e conflito provocados por crises inesperadas e não planejadas. Dessa ideia surgiria a concepção de que mudanças jurídico-institucionais, em particular, e mudanças sociais, de modo geral, ocorrem em momentos excepcionais de renovação frenética gerados por crises.

Daí que o máximo que a imaginação institucional poderia aspirar no âmbito do direito ou da economia política é sistematizar e completar, nas gerações que se seguem ao evento decisivo, a obra criativa, embora caótica, desse momento. Essa visão, no entanto, apresenta vários defeitos interconectados capazes de revelar a influência contaminadora do fetichismo institucional (UNGER, 2004, p. 32-33).

Ora, um experimentalista democrático não vai aguardar o próximo momento especial ou mágico. Em vez de esperar ser contemplado pela história, preferirá defender que devemos nos coroar a nós mesmos. Além do mais, a menos que nos esforcemos por ideias alternativas sobre as formas institucionais práticas de concretizar nossos interesses e ideais, há o perigo de ficarmos presos às ideias que estiverem disponíveis no momento da oportunidade transformadora (UNGER, 2004, p. 33).

Este, aliás, é um risco limitador da própria capacidade criativa humana, uma vez que toda a sua potencialidade pode se ver direcionada para um foco que não deliberou previamente por si, ficando à mercê, por exemplo, de vieses políticos exógenos.

Para o filósofo brasileiro (UNGER, 2004, p. 48), nenhuma sociedade aceitará uma vanguarda de advogados e juízes reconstruindo suas instituições paulatinamente a pretexto de realizarem a interpretação da lei. A massa de trabalhadores pode até estar adormecida, mas as classes instruídas e proprietárias

estão alerta. Elas não deixarão que seus destinos sejam definidos por um grupo restrito de reformadores sem limites e de viés missionário. Dessa forma, o aprofundamento do alcance e a ampliação do âmbito da execução complexa logo subtrairão do Poder Judiciário sua legitimidade política e conduzirão ao esgotamento de seus recursos práticos e cognitivos.

É preciso novamente relembrar que a magistratura é uma forte representante da elite do funcionalismo público e, portanto, está alerta e vigilante sobre seus privilégios. A existência de uma premiação estatal que reconhece os melhores tribunais e seus respectivos magistrados – inclusive do ponto de vista hierárquico da “Excelência”, do “Diamante”, do “Ouro” ou da “Prata” - conduzida quase que exclusivamente por seus próprios integrantes é também o exercício de um poder. Este poder se revela especialmente no encapsulamento da construção de seus critérios, assim como na sua reprodução anual em cumplicidade às estruturas históricas de privilégio e poder do Judiciário.

O próprio Mangabeira Unger questionará (2004, p. 48): afinal, o que realmente fazem os magistrados? Para ele, às vezes parecem querer fazer o máximo possível para se manterem ilesos em seus privilégios, segundo a ideia de que é melhor ter alguma influência sobre o fundo estrutural da dominação do que nenhuma, ou de que é melhor ter organizações sociais marginais do que não ter organização alguma.

Esta, aliás, é parte considerável do problema de efetivação da imaginação institucional no Judiciário, uma vez que parte considerável de suas preocupações justamente diz respeito aos privilégios da categoria. No Brasil, como representante da elite do funcionalismo público, a categoria é detentora dos maiores salários, férias anuais de sessenta dias para além do recesso de final de ano e outras benesses. Como poderia, portanto, esta elite – que sequer representa os mais diversos estratos sociais do país – construir sozinha caminhos emancipatórios?

Mangabeira Unger afirma (2004, p. 48-49) que nenhuma instituição dos sistemas presidencialistas ou parlamentaristas atuais seria suficientemente qualificada para essa tarefa, seja por limitações de legitimidade política ou de capacidade prática. Para o filósofo, tal missão demanda um agente específico e a solução mais viável seria criar esse agente: um novo órgão governamental ou poder do Estado, planejado, eleito e equipado com recursos para assegurar direitos.

Isto porque nenhum componente estatal atual se mostra adequado, seja pela competência prática ou pela influência política, para conduzir uma reconstrução estrutural e episódica. Essa mudança, portanto, exigiria uma abertura ao experimentalismo democrático, uma área em que o direito contemporâneo e as democracias atuais se mostram deficientes. Isso exigiria aos juristas e cidadãos a transição do primeiro passo – a insistência na efetividade dos direitos – para o segundo, ainda ausente, de reimaginar e reconstruir as instituições (UNGER, 2004, p. 48-49).

Ora, o universo dos heróis e das heroínas mangabeirianos são os homens e as mulheres comuns: lançados no tempo, infinitos encarcerados em corpos finitos, angustiados com os mistérios insolúveis da existência como a vida e a morte, mas que lutam contra o mundo dos papéis e hierarquias sociais arraigados que lhes foram impostos. Sua consciência reside na percepção de que serão maiores e mais livres na medida em que se opuserem a essas limitações (CARVALHO JUNIOR, 2021, p. 223).

A defesa ungeriana, portanto, é a da promoção de uma forma de individualismo democrático, conforme atribui aos indivíduos o prometeico papel de assumir uma função decisiva nas transformações sociais. Para tanto, é preciso estabelecer uma conexão entre a esfera pessoal e a dimensão política, de modo que a construção da vida democrática se relacione diretamente com a afirmação da individualidade. A concepção central de seu projeto filosófico vincula os indivíduos aos contextos institucionais. Sua noção de individualismo democrático não se confunde com um ideal restrito ou empobrecido, que priorizaria o predomínio da vontade individual sobre os demais, à maneira de uma versão aristocrática de autossuficiência. Trata-se, em verdade, da afirmação da individualidade humana, a qual é construída e se realiza na interação e na associação com os outros. E tudo através de uma criação coletiva do interesse comum por meio de processos de consulta e deliberação que levam em conta as experiências de cada membro da coletividade (CARVALHO JUNIOR, 2021, p. 223-224).

Parece tudo uma imensa utopia? O comentador Pedro Lino (2021, p. 232) provoca:

Seriam utópicas as ideias de Unger? No sentido preciso da expressão, de algo que não existe em lugar algum, não há dúvida que sim. Porém, as utopias prefiguram mundos alternativos e imagens de arranjos sociais diferenciados, e é exatamente esse atributo do pensamento que o permite

desafiar a ordem estabelecida. Trata-se, no entanto, de uma utopia concreta, no sentido de que projeta futuros a partir de elementos contidos na realidade presente, de um futuro próximo, adjacente, construído a partir de avanços parciais, cada qual conduzindo a uma reivindicação mais importante, a um objetivo mais radical.

É neste sentido que a proposta ungeriana se dispõe à construção de um caminho emancipatório radical, pautado em um individualismo democrático. Este não se confunde com o predomínio de vontades individualizadas sobre os demais, mas se revela através da construção coletiva do interesse comum através de processos de consulta e deliberação que desafiam a histórica lógica do entrincheiramento.

3.3 - CRÍTICA À ANÁLISE JURÍDICA RACIONALIZADORA E AS PROPOSTAS DE REINVENÇÃO POR MEIO DA SOCIALDEMOCRACIA AMPLIADA E DA DEMOCRACIA MOBILIZADORA

As abordagens tradicionais do direito apresentam defeitos irreparáveis e precisam dar lugar a uma perspectiva que, em sua base conceitual, leve em conta a estrutura real da sociedade e os mecanismos de sua transformação. Mangabeira Unger se debruça sobre os limites da análise jurídica nas sociais-democracias partindo da crítica acerca do que denomina de análise jurídica rationalizadora (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 125).

Para ele (UNGER, 2004, p. 63), esta última se trata de um estilo de análise orientado por políticas públicas e fundamentado em princípios. Aqui se registra um enfoque que reconhece que o direito é condicionado pela definição de objetivos e atribui a esses objetivos um conteúdo embasado em concepções amplas de bem-estar social ou em obrigações políticas. A análise jurídica rationalizadora substitui a rígida e tradicional distinção entre o direito como estrutura neutra de coordenação entre indivíduos livres e iguais e o direito como intervenção redistributiva e potencialmente invasiva do Estado. Em seu lugar, estabelece uma distinção entre o direito como um conjunto impessoal de princípios e políticas públicas e o direito como resultado de acordos entre facções de grupos de interesse influentes.

O filósofo brasileiro ensina (UNGER, 2004, p. 64) que o objetivo central dessa abordagem foi redefinir o direito como uma atividade regulatória e redistributiva de um Estado atuante e, nesse sentido, a análise jurídica rationalizadora alcançou seu

maior êxito. O desafio mais amplo, porém, consistia em reinterpretar, sob uma perspectiva social-democrata, tanto os métodos operacionais do raciocínio jurídico quanto todo o arcabouço jurídico e suas instituições, incluindo o direito privado tradicional. O sucesso, contudo, nessa tarefa mais ambiciosa ainda está longe de ser plenamente realizado. Na verdade, essa incompletude tem servido de argumento para que juristas contemporâneos renunciem a ambições intelectuais e transformadoras mais elevadas.

O reformismo conservador consistiu na busca de objetivos programáticos, como maior competitividade econômica e mais igualdade de oportunidades práticas e de expressão cultural, mantendo-se dentro dos limites da ordem institucional vigente. Assim, os sistemas de transferência fiscal da socialdemocracia institucionalmente conservadora e o aperfeiçoamento do direito por meio da análise jurídica racionalizadora oferecem às pessoas mais vulneráveis uma esperança concreta. Essa visão terminou se complementando dentro de um mesmo projeto político junto com a socialdemocracia. Ao tratar o direito como um conjunto de políticas públicas e princípios impessoais — em vez de uma conquista de coalizões poderosas e parciais de interesses — o advogado, por exemplo, pode promover avanços significativos para aqueles que mais precisam de ajuda. Com uma interpretação idealizadora do direito, por exemplo, ele é capaz de redistribuir direitos e recursos em benefício das vítimas constantes dessas coalizões que moldam o sistema jurídico (UNGER, 2004, p. 70-71).

O compromisso progressista, então, se deu no uso da análise jurídica racionalizadora para a promoção dessa redistribuição. Desse modo, o estilo clássico da doutrina jurídica pode ser visto como uma ficção nobre, ou uma construção necessária que não apenas protege contra os piores cenários, mas também proporciona uma melhoria, ainda que modesta, nas condições de vida daqueles que estariam em uma situação ainda mais precária sem esse tipo de auxílio (UNGER, 2004, p. 70-71).

É possível concluir, porém, que a análise jurídica racionalizadora não é adequada de forma igualitária para todos os tipos de políticas. Ela se ajusta melhor a uma proposta institucionalmente conservadora, a qual abdica de mudanças permanentes e cumulativas na estrutura institucional para, em vez disso, redistribuir direitos e recursos dentro dos limites dessa mesma estrutura (UNGER, 2004, p. 71).

A análise jurídica rationalizadora sempre se direcionou principalmente aos magistrados ou àqueles que, como funcionários públicos e juristas, assumem, em prática ou em tese, o papel de juízes. Mesmo quando as concepções contemporâneas do dito processo jurídico conceberam o Judiciário como um sistema de múltiplos atores jurídicos, ele continuou a ser visto como o primeiro entre seus pares, isto é, no topo da pirâmide do que se poderia chamar de elaboração racional. Nesse contexto, o processo legislativo foi deixado de escanteio a um papel secundário, sendo acionado como recurso final apenas quando os mecanismos de ponderação racional falham. A cada proposta de reforma ou redirecionamento na análise jurídica, surge a pergunta: o que os juízes poderiam fazer com esse método? A questão que sempre interrompe o debate é sobre como os juízes devem julgar e ela permaneceu como um núcleo (UNGER, 2004, p. 134).

Não deveria haver um privilégio nesse foco excessivo da decisão judicial. Ele oculta acordos pré-existentes indefensáveis e antidemocráticos. Especificamente, esse privilégio tem sido, ao mesmo tempo, causa e efeito da incapacidade do pensamento jurídico contemporâneo de superar sua preocupação constante com a efetivação de direitos, enquanto deixa de lado uma compreensão mais ampla de caminhos institucionais alternativos para o exercício de direitos em sociedades livres. Em verdade, a obsessão com o Judiciário impôs uma barreira antiexperimentalista ao pensamento jurídico, afastando-o de sua verdadeira vocação em uma democracia (UNGER, 2004, p. 134).

A resolução de conflitos, assim como as atividades de conquista e defesa, revela-se uma das principais fontes do Estado, uma vez que nenhuma meta foi mais fundamental na história das sociedades do que o esforço para estabelecer e manter a ordem social, comumente ameaçada por conflitos e usurpações. Procedimentos foram desenvolvidos para guiar essa resolução de conflitos e os juristas começaram a conceber o direito que praticavam como um produto histórico capaz de evoluir ao longo do tempo. Assim, as sociedades passaram a reivindicar poderes maiores para se transformar por meio de suas próprias legislações (UNGER, 2004, p.135-136).

Ocorre que, se considerarmos o trabalho dos juízes modernos e a posição do Judiciário no contexto atual, percebemos que em uma democracia os órgãos políticos do Estado deveriam desempenhar um papel central entre os criadores do direito. No entanto, o poder dos magistrados como criadores jurídicos aparenta

superar o que suas funções ocasionais como guardiões da legislação poderiam justificar. (UNGER, 2004, p. 136)

Roberto Gargarella (2004, p. 134) defende a necessidade de se restringir e redirecionar o papel dos juízes sem, contudo, torná-los uma espécie de última autoridade institucional da democracia. Os juízes podem sim contribuir para uma comunidade democrática de fato sem que precisem se tornar os guardiões incontroláveis dessa comunidade.

Também segundo o jurista argentino (2004, p. 134):

(...) ao definir a missão democrática dos juízes, não se assume que eles possam ou devam cumpri-la sozinhos. É evidente que, sem o apoio de outras forças sociais — movimentos populares, redes de organizações cívicas, etc. —, será difícil melhorar a situação atual. Mesmo que tivéssemos juízes bem preparados e comprometidos com a democracia, eles não seriam capazes de transformar as democracias sozinhos. Eles não são e não devem ser vistos como super-heróis. (*tradução nossa*)

Ora, uma forma de compreender a análise jurídica racionalizadora e o expressivo poder judicial que ela confere e ao mesmo tempo oculta é vê-la como um instrumento pelo qual as elites que criam o direito, nos órgãos políticos do Estado, delegam aos juízes e outros profissionais da aplicação operacional jurídica a tarefa de concluir seus acordos. Essa transferência de poder para os aplicadores do direito aconteceria através do uso de regras e princípios indeterminados, permitindo que os juízes atuem na interpretação e execução de decisões que as elites preferem evitar assumir diretamente (UNGER, 2004, p. 137).

Como já mencionado, a casta do Judiciário é uma representante da elite do funcionalismo público nacional, de forma que não é difícil imaginar a sinergia patrimonialista (FAORO, 2003) entre o seu funcionamento e o exercício de poder da classe política mais abastada e intelectualizada.

Mangabeira Unger (2004, p. 126) denuncia a obsessão empobrecedora, inibidora e supersticiosa da aplicação do direito como a tarefa central da análise jurídica. Por esse aspecto, os juízes seriam o que de fato importa, e mesmo analistas e teóricos do direito não oficiais terminam por se retratar como juízes quando discutem na seara jurídica. É dessa forma que a imaginação antiestrutural ganha novos sopros de vida, enquanto o filósofo brasileiro (2004, p. 141) vai

justamente propor que a missão principal do pensamento jurídico deve ser a ampliação do sentido de possibilidade coletiva.

É por isso que para ele (UNGER, 2004, p. 146), existiria um bonapartismo envergonhado das elites jurídicas pautado na defesa das pessoas acerca de sua própria ignorância e egoísmo e sem um passado capaz de inspirar coragem. Ainda que escolha a linha do avanço democrático, o juiz descobre comumente que a sua deficiência de poder e legitimidade é limitadora da sua capacidade de lidar com as estruturas institucionalizadas das quais se originam a maior parte das desigualdades. Em um aumento da complexidade deste cenário, é possível uma corrupção do ideal de preocupação com as pessoas, bem como do ideal de autogoverno popular, ao serem subordinados os problemas dos litigantes às aspirações de uma providência togada.

Não obstante existam circunstâncias nas quais os juízes possam de modo apropriado trazer para si a responsabilidade de cortarem um nó górdio jurídico, eles podem fazê-lo instados pelo ideal de autogoverno popular. A condição básica que justifica este tipo de ato de intervenção judicial diz respeito à existência de um obstáculo arraigado – porque resistente aos mecanismos de ação política e econômica em que não basta o próprio esforço como escapatória – ao gozo de direitos, em especial os direitos que compõem o sistema de autogoverno popular (UNGER, 2004, p. 146).

Assim, enquanto não for instituído um órgão separado do Estado para desempenhar esse papel, possuidor de maior responsabilidade democrática e recursos investigativos, técnicos, financeiros e administrativos do que o judiciário tradicional ora dispõe, não haverá nenhum agente institucional apropriado para realizar tal missão. (UNGER, 2004, p. 147).

Ou seja, para Mangabeira Unger é preciso pensar na resolução dos conflitos jurídicos para além da obsessão com a atividade dos juízes, permitindo que outros atores sociais possam resolver demandas. Teria sido a obsessão com o judiciário que ajudou a lançar um encanto antiexperimentalista sobre o pensamento jurídico, seduzindo-o a trair sua vocação original democrática (UNGER, 2004, p. 134). Não devia ser imperativo, por exemplo, um magistrado tão bem remunerado estar debruçado sobre questões simples que poderiam ser sanadas por outros

profissionais – até mesmo menos dispendiosos – e também partícipes desse autogoverno das massas.

É também um Judiciário incapaz de representar a pluralidade social que vai diretamente na contramão dessa ampliação das possibilidades da coletividade. Não por coincidência, o sistema de justiça tende a reproduzir suas sólidas estruturas históricas sem qualquer verdadeira possibilidade de inovação. Não à toa, o Prêmio CNJ de Qualidade é mais um capítulo na história de um Judiciário míope e incapaz de enxergar si mesmo para além de sua autoglorificação, e tudo isto sem conceder voz a outros atores sociais para de fato analisarem e se manifestarem sobre a qualidade da prestação jurisdicional oferecida pelos tribunais.

Para Roberto Gargarella (2004, p. 141), é preciso repensar se realmente se quer que os juízes tenham a última palavra institucional ou que os tribunais continuem sendo corpos essencialmente homogêneos dentro de sociedades fundamentalmente pluralistas. Ou, ainda, se é o caso de se preservar o ainda existente afastamento dos juízes da sociedade como um todo, assim como sua manutenção basicamente livre de controles ou quaisquer obrigações de estabelecerem um diálogo igualitário com o público. Em resumo, para alcançar a justiça democrática é preciso primeiro olhar de novo e de forma profunda para os meios e os motivos que são concedidos aos juízes.

Uma proposta diferente é a da socialdemocracia ampliada (UNGER, 2004, p. 170-172), sustentada por um conjunto de técnicas institucionais voltadas para neutralizar a perpetuação de vantagens e desigualdades entre os indivíduos. Isso incluiria, por exemplo, limitar rigorosamente a transmissão hereditária de propriedades e assegurar uma provisão social que garantisse a todos um conjunto de direitos e recursos. Essa provisão deve proteger contra a insegurança econômica extrema e fornecer os meios necessários para que cada pessoa possa traçar seu próprio caminho na sociedade.

Na socialdemocracia ampliada, a educação também desempenha um papel central como ponto de convergência entre as estratégias de promoção da igualdade e o estímulo à inovação. A revitalização da educação popular torna-se essencial tanto para fortalecer a capacidade individual de autodeterminação quanto para fomentar a prática de inovação e a recombinação no campo econômico (UNGER, 2004, p. 170-172).

Na socialdemocracia ampliada, as ideias jurídicas mais compatíveis são aquelas que promovem a criação contínua do direito de forma descentralizada, a partir de organizações sociais. Essa doutrina jurídica não apenas valoriza a abordagem e a prática das organizações intermediárias — que atuam no espaço entre o Estado e o setor privado — como também destaca o papel de associações que se situam em um terreno híbrido, entre um contrato e uma sociedade (UNGER, 2004, p. 173).

Paralelamente a essa ênfase na iniciativa descentralizada, outro pilar fundamental do direito na socialdemocracia ampliada é a garantia da provisão social ao indivíduo. Isso envolve assegurar um conjunto de proteções e imunidades que resguardem as pessoas dos riscos associados ao conflito político de curto prazo, promovendo assim maior estabilidade e segurança individual (UNGER, 2004, p. 173).

Por fim, mais uma via possível para a radicalização do projeto democrático é a proposta da democracia mobilizadora. Diferente da socialdemocracia ampliada, que busca reduzir a intrusão política para que os indivíduos possam crescer e encontrar realização na vida pessoal, a democracia mobilizadora não privilegia um único ponto de foco para a verdadeira emoção (UNGER, 2004, p. 198).

Para essa abordagem, o palco da democracia é toda a sociedade. Seu objetivo é intensificar a política em todas as dimensões — desde a macropolítica da transformação institucional até a micropolítica das relações interpessoais. Ela visa liberar e redistribuir os recursos essenciais para a construção da sociedade, como o poder político, o capital econômico e a autoridade cultural, recusando qualquer limitação que restrinja a política ao confinamento de um espaço ou grupo. A democracia mobilizadora propõe aquecer e expandir o debate político, permitindo que ele permeie todos os aspectos da vida social (UNGER, 2004, p. 198).

Esse aquecimento da política ocorreria por meio de reformas constitucionais profundas, a despeito da criação de um modelo híbrido entre o presidencialismo e o parlamentarismo, no qual, ao contrário do sistema atual favorecedor de impasses e desacelerador do engajamento político, se consolidaria como proposta para uma ação mais dinâmica. Isso incluiria, por exemplo, a possibilidade de convocação de eleições antecipadas em momentos de bloqueios institucionais, também sendo possível a realização de plebiscitos e referendos. Além disso, o foco seria priorizar

ajustes constitucionais programáticos, em vez de mudanças pontuais e episódicas (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 65).

Na doutrina da democracia mobilizadora, emergem novas justificativas para conectar três queixas centrais da sociedade moderna: a desigualdade excessiva, o distanciamento entre as pessoas e a sensação de insignificância individual. Essa visão reconhece que, para enfrentar as duas primeiras questões, é imprescindível abordar também a terceira (UNGER, 2004, p.199).

A democracia mobilizadora funda-se na interseção entre a flexibilidade exigida por um cenário de inovação econômica e tecnológica constante e o desejo humano por uma vivência mais ampla e profunda de liberdade. Ao propor uma sociedade mais engajada e interconectada, essa doutrina busca superar não apenas as barreiras estruturais, mas também os limites subjetivos que restringem a realização plena do potencial humano (UNGER, 2004, p.199).

O programa político da democracia mobilizadora propõe uma inversão radical dos dois conjuntos de técnicas institucionais que caracterizam a tradição política e constitucional dominante na democracia moderna. O primeiro conjunto diz respeito à preferência por estruturas institucionais que desaceleram a política transformadora, favorecendo a criação de impasses e exigindo altos níveis de consenso, o que muitas vezes limita a capacidade de mudanças significativas. O segundo conjunto refere-se a práticas que mantêm os cidadãos em baixos níveis de mobilização política, restringindo sua participação ativa nos processos de decisão e transformação social (UNGER, 2004, p.199 – 200).

A democracia mobilizadora, justamente como uma proposta de mudança radical, busca reverter essas dinâmicas, promovendo instituições e práticas que acelerem a capacidade de transformação política e estimulem um engajamento mais ativo e contínuo dos cidadãos na esfera pública. Seu objetivo é criar um ambiente político dinâmico e inclusivo, onde a energia coletiva seja canalizada para a construção de uma sociedade mais igualitária e inovadora (UNGER, 2004, p.199-200).

Esta proposta rejeita práticas que desincentivam a mobilização política dos cidadãos e, em vez disso, promove uma intensificação contínua e sustentada dessa mobilização em toda a sociedade. Para atingir esse objetivo, utiliza uma série de ferramentas adaptadas às realidades das organizações políticas contemporâneas,

como o voto obrigatório, sistemas eleitorais que fortalecem partidos políticos, financiamento público de campanhas e maior acesso aos meios de comunicação de massa (UNGER, 2004, p.200).

A ideia central dessas reformas é a hipótese de que há uma relação causal entre o nível de energia política e a capacidade de realizar mudanças estruturais. Uma política de baixa energia raramente é capaz de produzir reformas estruturais significativas. Assim, um programa que pretende aproximar a política redistributiva marginal da política transformadora deve insistir na ampliação e durabilidade da mobilização política (UNGER, 2004, p.200).

Mangabeira Unger defende a busca da elevação da temperatura política pela ampliação do movimento popular. Como é velho e ainda persistente o medo da participação popular, seu mérito foi o de inverter as premissas, isto é, defender que a apatia política hoje reinante não é causa, mas sim consequência de arranjos institucionais desmobilizadores. É nesse sentido que o eleitor sequer possui o interesse em participar das eleições, pois tem a certeza de que, no modelo existente, não irá fazer muita diferença eleger esse ou aquele candidato ou partido (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 246-247).

No campo da reconstrução econômica, a democracia mobilizadora visa a expandir as condições para que mais pessoas tenham acesso a recursos produtivos. Ela é uma proposta que promove sistemas de competição cooperativa entre empresas, cria organizações intermediárias que operam entre o Estado e as corporações — com graus variados de autonomia — e atribui a essas organizações a responsabilidade pela alocação descentralizada de recursos financeiros e tecnológicos, integrando diferentes regimes de propriedade. Esse modelo combina dinamismo econômico com inclusão e descentralização (UNGER, 2004, p.200).

Uma das condições essenciais para sustentar a flexibilidade econômica necessária à democracia mobilizadora é a oferta contínua de um pacote de garantias que proteja contra a insegurança econômica catastrófica, aliado ao direito à reeducação ao longo da vida. A ampliação do projeto democrático exige que todas as pessoas tenham acesso a instrumentos práticos e culturais que lhes permitam não apenas enfrentar a insegurança, mas também construir e realizar seus próprios projetos de vida com autonomia e propósito (UNGER, 2004, p.201).

Essa dinâmica, que combina a aceleração da política com a intensificação da inovação econômica, encontra sua base e sustentação na auto-organização da sociedade civil. Para que essa estrutura funcione, é imprescindível que a sociedade civil seja profundamente organizada fora do âmbito do Estado, de maneira abrangente e robusta, permitindo uma articulação contínua entre os cidadãos e a política transformadora. Esse modelo reforça a ideia de que uma sociedade verdadeiramente democrática exige tanto a descentralização da política quanto o empoderamento direto de seus indivíduos e comunidades (UNGER, 2004, p.201).

Na concepção social que embasa o programa da democracia mobilizadora, os direitos protegidos dos riscos da política de curto prazo cumprem duas funções complementares. A primeira é salvaguardar as pessoas contra inseguranças extremas, abrangendo riscos de opressão, seja ela pública ou privada. A segunda é garantir aos indivíduos os meios culturais e econômicos indispensáveis para que possam conceber e realizar seus próprios projetos de vida (UNGER, 2004, p.202).

Direitos como o acesso à educação — tanto em sua fase inicial quanto ao longo da vida — exemplificam essa dupla função. Eles oferecem proteção contra as desigualdades estruturais que podem limitar oportunidades e, ao mesmo tempo, capacitam os indivíduos a exercerem autonomia, permitindo-lhes participar ativamente da vida social, política e econômica em constante transformação. Esses direitos são pilares fundamentais das imunidades que fortalecem tanto a liberdade individual quanto o dinamismo coletivo (UNGER, 2004, p.202).

Neste aspecto, Pedro Lino descreve (2020, p. 272-273) a defesa ungeriana em prol da educação, assim como sua crítica ao ensino jurídico comumente ministrado na maior parte do mundo, no qual os profissionais do direito terminam por ficar à margem dos grandes debates e substituídos por uma casta de tecnocratas, em especial pelos economistas. Ele acredita que a doutrina jurídica, sob novas formas, ressuscitou o formalismo jurídico que predominava no século XIX. Isto ocorreu ao se priorizar a interpretação do direito com base em um sistema dedutivo de ideais gerais de uma sociedade livre, que se supunham inerentes ao seu desenvolvimento, e, mais recentemente, que passou a conceber que as normas deveriam ser interpretadas à luz dos valores, interesses e políticas públicas subjacentes a elas. Aqui se fala do domínio da análise jurídica racionalizadora, com o objetivo de identificar a melhor interpretação jurídica, entendida como um

repositório de princípios gerais, mediante a pressuposição de que o direito forneceria um conjunto de concepções, categorias e regras que, em conjunto, delineariam um plano de vida comum profundo.

Por outro lado, Mangabeira Unger destaca (2003, p. 203) que a proposta do experimentalismo ampliado da democracia mobilizadora não deve ser confundida com uma busca por instabilidade constante nas questões sociais. Da mesma forma, a aceleração da política promovida por essa abordagem não deve ser vista como incompatível com a proteção dos direitos humanos. Pelo contrário, os direitos fundamentais permanecem como alicerces indispensáveis para sustentar as transformações sociais e políticas. Para alcançar esse equilíbrio, é necessário abandonar a ilusão de que o progresso pode ser alcançado sem um compromisso firme e inegociável com a garantia e a defesa dos direitos fundamentais. A democracia mobilizadora reconhece que o avanço político exige tanto inovação quanto estabilidade nas bases que asseguram a dignidade e a segurança dos indivíduos (UNGER, 2004, p. 203).

Ao se restringir às limitações impostas pelo fetichismo institucional, termina-se por se afastar da verdadeira fonte de exercício da liberdade, a qual reside na relação direta entre os experimentos políticos e econômicos e os meios necessários para realizá-los de maneira segura e eficaz. Além disso, ao se distanciar dessa abordagem concreta, em nome de uma suposta proteção contra os perigos da política, também são restringidas as possibilidades de emancipação social em relação ao controle das elites políticas e econômicas. Isso ocorre porque, segundo a construção social que sustenta o projeto da democracia mobilizadora, há uma conexão entre o isolamento das estruturas institucionais – que precisam ser desafiadas e revisadas – e sua capacidade de gerar e manter hierarquias rígidas de poder e privilégio (UNGER, 2004, p. 204).

É importante afirmar que a democracia mobilizadora não é uma nova tentativa autoritária e utópica de substituir o indivíduo concreto — aquele que se preocupa com seus próprios interesses, é ambivalente em relação à política e à sociedade e que tem uma natureza complexa — pela figura idealizada do cidadão altruísta e transparente. Ao contrário, ela visa a expandir, e não substituir, a atividade natural de definição e busca de interesses próprios (UNGER, 2004, p. 204).

Se a democracia mobilizadora se baseasse no ideal radical-republicano de participação incondicional, perderia tanto sua viabilidade quanto seu apelo. Seu poder de atração dependeria de uma visão limitada e indefensável das inclinações humanas. Na prática, uma minoria de cidadãos eloquentes e ambiciosos teria mais chances de se destacar, enquanto a maioria se afastaria dessa oligarquia de intrometidos, buscando reconstruir um mundo social centrado nas carreiras pessoais e na vida familiar (UNGER, 2004, p. 204).

A verdade é que em qualquer projeto de reconstrução, não se espera que as preocupações privadas sejam substituídas por uma devoção cívica altruísta. O que se pode esperar realisticamente é que, em condições institucionais favoráveis, o alcance da busca por interesses privados se amplie, e que a linha entre a realização de interesses pessoais e o desafio às estruturas existentes se torne mais tênue (UNGER, 2004, p.205-206).

Mangabeira Unger, inclusive, alerta (2004, p. 205-206) que a democracia mobilizadora não deve depender da supremacia da paixão política sobre as experiências cotidianas. No entanto, qualquer diminuição na vigilância ou na participação pode representar riscos específicos para esse projeto. O espaço mais amplo para o experimentalismo transformador na democracia mobilizadora pode se tornar autodestrutivo se facilitar o conluio entre o poder político e as vantagens econômicas.

A verdade é que o maior desafio para a democracia mobilizadora permanece sua dificuldade em gerenciar adequadamente a energia e a virtude políticas. O regime enfrentará sérias dificuldades se precisar escolher entre captar a atenção das pessoas e ceder às suas preocupações privadas (UNGER, 2004, p. 205-206).

Por todos estes atributos, a proposta ungeriana é desafiadora justamente por ser ligada ao elemento imprevisível da política. Sua proposta, entretanto, é voltada à capacitação dos indivíduos e à busca da ampliação radical da participação política popular na luta por caminhos emancipatórios. Seu incontestável contributo é o de colocar em xeque as certezas tão comumente aceitas sem maiores questionamentos sobre a dinâmica, a necessidade e o próprio funcionamento letárgico das instituições, a despeito de sua crítica à *estadolatria*.

3.4 O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE COMO MANIFESTAÇÃO DA ESTADOLATRIA E DA POBREZA DE IMAGINAÇÃO INSTITUCIONAL

Mangabeira Unger alerta (2004, p. 220) para a *estadolatria*, ou culto ao Estado, às suas razões e aos seus decretos. Da combinação entre a crença ancestral em uma ordem latente e a moderna *estadolatria* haveria surgido uma busca que se tornou o tema central do pensamento jurídico desde a ascensão do Estado, ali quando os juristas começaram a interpretar os produtos legislativos desse poder. Essa busca é sustentada pela crença de que um projeto racional e justificável para a vida humana deve, ainda que de maneira incompleta e imperfeita, fundamentar os atos implacáveis e muitas vezes surpreendentes do poder.

O filósofo brasileiro, por sua vez, busca inserir o direito em uma dinâmica mais ampla, a qual ofereça um horizonte explicativo para a sociedade e os indivíduos. Ao vê-lo também como uma ferramenta de imaginação institucional, acredita que deve atender aos interesses do “experimentalismo prático”, o qual encontra na democracia radical seu espaço mais amplo de afirmação. Esse experimentalismo objetivaria reduzir a distância entre as aspirações e ideais e a indignidade dos objetos aos quais estão vinculados. O direito seria a chave para materializar no plano concreto das instituições os desejos e pretensões ainda não realizados, que, em geral, permanecem em uma esfera mais abstrata do discurso filosófico e político (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 284).

Para Pedro Lino (2020, p. 284) é esse o sentido do direito que se distancia das abordagens clássicas que se limitam a enxergá-lo exclusivamente como mera técnica de controle social ou, ainda, como componente de uma superestrutura ideológica criada para manter relações de poder. É também por esta razão que a emancipação reivindicada por Mangabeira Unger ocorreria no âmbito da institucionalidade, de forma que as instituições sejam reconstruídas e remodeladas a ponto de quebrarem as rígidas hierarquias e papéis sociais capazes de impedir a construção de caminhos alternativos de sociabilidade. Desta forma, o direito seria o saber vocacionado ao oferecimento dos instrumentos capazes de promover essas transformações.

O tipo de proposta institucional do Prêmio CNJ de Qualidade – uma disputa de produtividade e do atendimento de metas e baremas pelos tribunais – inserido

em uma estrutura tão singular e significativa como a do Poder Judiciário é o oposto da construção de caminhos alternativos de sociabilidade e institucionalidade. É a reprodução nua e crua da lógica de superioridade entre desiguais, quando se deveria estimular a cooperação pelo bem comum, no sentido de construção benéfica de uma coletividade.

Assim, a premiação revela-se como uma manifestação da *estadolatria* por evidenciar a pobreza de imaginação institucional diante da criação de um sistema de condecorações baseado na disputa de pontuações. Promove-se uma disputa juridicamente empobrecedora por se desconsiderar a mensuração de fatores como a qualidade das decisões judiciais proferidas ou mesmo a condução cuidadosa do processo.

O formalismo no alcance das metas e o viés estatístico se sobrepõem à materialidade de processos tão singulares e merecedores de tratamento diferenciado segundo o caso concreto. É, em verdade, a disputa acirrada pela melhor linha de montagem do fordismo jurídico. Nela há pouca abertura para que se possa afirmar que se trata de competição com caráter democrático, uma vez que falta pluralidade e representatividade dos diferentes segmentos sociais na avaliação da qualidade da justiça brasileira.

Tudo termina se reduzindo a uma avaliação do Estado por si mesmo sem abrir campo às demais representações sociais, sem ouvir os advogados, promotores, procuradores, servidores, estagiários ou simplesmente os cidadãos comuns.

Quando Mangabeira Unger vincula a análise jurídica à imaginação, imediatamente gera perplexidade em quem se depara com seu pensamento. Essa estranheza se intensifica quando ele afirma que o direito deve se tornar uma ferramenta central de imaginação institucional. Ora, o profissional do direito é geralmente visto como o guardião da ordem, atuando de maneira concreta-racional, enquanto a imaginação é tradicionalmente atribuída aos poetas e literatos, e não aos juristas. A mentalidade do jurista, embora possa ser criativa em certos aspectos, está geralmente associada à análise objetiva dos dispositivos jurídicos de uma realidade estabelecida, o que a afasta do domínio da imaginação, entendida como uma busca que visa a ultrapassar e até superar essa realidade. A imaginação,

comumente ligada à arte e à inventividade, é vista como pertencente a esferas distantes da ciência e da racionalidade (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 286).

Esse é um papel que os juristas geralmente não se consideram capacitados a exercer, uma vez que estão treinados para simplesmente repetir lições de uma doutrina tradicional ultrapassada e de um academicismo estéril e enciclopédico. Limitam-se a copiar modelos institucionais que, eventualmente, tiveram sucesso em outros países, especialmente aqueles com níveis mais elevados de desenvolvimento social e econômico. Consideram arriscada a construção de futuros alternativos, pois envolvem perigos aos quais não estão dispostos a se expor. Em suma, preferem se conformar com o papel secundário que lhes foi atribuído (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 291).

Não se pode nem chamar o Prêmio CNJ de Qualidade de uma tentativa de cópia de outras iniciativas como o relatório de estudos comparativos da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ), o qual analisa o funcionamento dos sistemas de justiça de seus países integrantes sem a natureza de *ranking* ou pódio (COUNCIL OF EUROPE, 2024). Também não se parece em nada com a estadunidense Pesquisa sobre o Clima de Ações Judiciais (*Lawsuit Climate Survey*), voltada à análise sobre como os advogados corporativos veem os sistemas estaduais. Esta última, apesar de possuir uma natureza de *ranking*, o faz com base na avaliação da experiência pessoal dos advogados entrevistados com litígios específicos em suas empresas (U.S. CHAMBER INSTITUTE FOR LEGAL REFORM, 2019).

A racionalidade da iniciativa do CNJ é a da adaptação simplificada da concepção de um prêmio de qualidade. Ignorando a natureza muito específica da aplicação do direito em cada caso concreto, sua premiação estabelece barema e metas estabelecidas pelo próprio CNJ e prioriza o eixo da produtividade numérica. É a perfeita síntese da idolatria estatal, ou *estadolatria*. É a ideia, em suma, do Estado como portador da última palavra sobre o que é a qualidade na prestação jurisdicional, sem a necessidade de uma participação mais democrática dos demais atores processuais e cidadãos.

Não se defende aqui, entretanto, que o Judiciário não precisa dar satisfação à sociedade sobre seu alto orçamento, ou que deva fechar os olhos à morosidade já

existente na resolução dos processos. Afinal, não será uma súbita devoção altruísta coletiva e em prol do país que conduzirá à melhoria da justiça num passe de mágica.

É preciso, entretanto, repensar e reconstruir a inocente crença em soluções simplistas e empobrecedoras como a de uma disputa em caráter de pódio ou a distribuição de dinheiro aos serventuários da justiça para que trabalhem impulsionados pelo medo de perderem parte de sua remuneração caso o tribunal não performe melhor do que os demais a cada ano.

A postura do Judiciário, por sua vez, é a de se imunizar contra as críticas à sua atuação e aos seus privilégios, muito pouco se dispondo à revisão de suas estruturas. Em verdade, é possível até mesmo questionar o quanto a alta demanda processual historicamente vigente não termina por interessar à manutenção dessas disposições. E tudo isto justamente porque os tribunais, assim como o CNJ, não tem a ousadia de se reimaginarem no sistema de justiça. Como já mencionado, indesejado ou nem tanto, o sobrecarregamento processual fortalece a dimensão de poder das cortes ao pleitearem maiores recursos para si. Também lhes conferem prestígio quando conseguem argumentar que diminuíram o acervo processual através de esforços concentrados, ainda que o foco seja eminentemente estatístico.

Paradoxalmente à suposta nobreza da causa invocada de redução do acervo, esse histórico sobrecarregamento nunca foi suficiente para sensibilizar a classe dos magistrados a abrir mão de suas férias de sessenta dias ou do recesso anual da justiça que rende cerca de outros quinze dias de folga. Como já aqui defendido, o esforço significativo observado ao longo dos anos de estimular a produtividade estatística através do arquivamento processual é um sintoma da *estadolatria* e entrincheiramento institucional. A premiação anual do CNJ é a maior evidência deste cenário por colocar em evidência toda uma disposição unilateral em dar uma resposta à sociedade, desde que se mantenham as estruturas defasadas e o pouco questionamento aos privilégios envolvidos.

Mangabeira Unger (2004, p. 221-222) afirma que, para se evitar pagar o preço ao culto do direito estatal, não basta apenas diminuir o fervor da *estadolatria* dissolvendo o vínculo entre o culto ao Estado e seu direito e a busca por uma ordem moral latente. É preciso ir além e eliminar os vestígios da própria ideia de uma ordem moral latente. Em seu lugar, devemos promover uma visão das grandes forças construtivas que a análise jurídica, enquanto imaginação institucional, deve

apoiar. Uma dessas forças é justamente o “experimentalismo prático”, proposto para expandir a capacidade de compreensão das circunstâncias e para emancipar da servidão, fraqueza e insegurança.

Observa-se que, ao contrário da doutrina jurídica contemporânea, que coloca tribunais e juristas na vanguarda da análise jurídica, Mangabeira Unger (2004, p. 141) busca reduzir o papel do juiz e transformar o jurista em um auxiliar do cidadão. Nesse contexto, ele propõe substituir a prática jurídica atual, marcada pela idealização das normas vigentes, refletida nos discursos sobre princípios e políticas públicas, por um movimento voltado ao exercício da imaginação institucional (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 299).

Assim, o filósofo brasileiro propõe um conjunto de diretrizes voltadas para acelerar o experimentalismo democrático a partir de suas bases institucionais. Em vez de buscar respostas no modelo tradicional, ele sugere que o jurista deve propor variações institucionais que possibilitem repensar as formas estabelecidas de democracias representativas, economias de mercado e sociedades civis livres. Se o direito não pode ser reduzido a uma mera expressão de uma ordem moral imanente, na qual seus aplicadores encontrariam um esquema inteligível e justificável da vida social a ponto de buscarem construir um sistema de axiomas e inferências dedutivas, igualmente não se resume à simples manifestação da vontade do soberano, seja ele democrático ou não (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 299-300).

Mangabeira Unger (2004, p. 221-222) alerta que no cerne do progresso concreto de fato está a relação entre cooperação e inovação. Para avançarmos em qualquer área da vida prática, devemos inovar e cooperar. A inovação exige, mas também ameaça, a cooperação. Ela põe em risco as lealdades, reciprocidades e expectativas estáveis nas quais as relações humanas se fundamentam, e das quais os tradicionalistas derivaram a ideia de uma ordem moral imanente. Assim, a principal tarefa na criação de estruturas que promovam o progresso prático é sempre imaginar e estabelecer as formas de cooperação — tanto nos detalhes quanto na visão geral — que sejam as menos propensas a bloquear a inovação contínua.

Ele defende (UNGER, 2004, p. 222-223) que devemos viver de uma maneira em que exista o reconhecimento da verdade fundamental de que somos, tanto individual quanto coletivamente como humanidade, mais do que os mundos

institucionais e discursivos que somos capazes de criar e habitar. Esses mundos são finitos, enquanto nós, em relação a eles, somos infinitos. À medida que nos libertamos de estruturas enraizadas de divisão e hierarquia social, diminuímos a dependência e a despersonalização na vida coletiva, iniciando assim o processo de cura do conflito profundo entre as condições de autoafirmação.

Não à toa, no paradigma ungeriano a imaginação é essencial na constituição do jurídico, visto que este é concebido como uma ferramenta e alavanca para a construção de novas esferas institucionais. Assim, a tarefa de traduzir, nos detalhes institucionais, interesses e ideais exige do jurista, comprometido com a radicalização democrática, uma postura de rebeldia e insatisfação em relação ao estabelecido. Dessa forma, cumpre sua vocação profética ao apontar novos caminhos para tornar as pessoas mais plenas, fortes e livres (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 301).

É por isso que Mangabeira Unger (2004, p. 228) tomará como verdade que não é possível ser visionário sem antes ser realista. No entanto, pondera que, para os indivíduos se tornarem realistas, precisam antes se transformar em visionários.

Sabe-se que a vida se desenvolve em um universo normativo, um mundo que molda as ações dos indivíduos, qualificando-as em categorias binárias como lícito/ilícito e válido/inválido. Esse mundo é marcado por uma tensão constante entre a realidade e a visão, abrangendo tanto o que existe quanto a capacidade de projetar futuros alternativos. Assim, independentemente do caminho seguido por uma tradição do pensamento jurídico, sempre haverá outras direções a serem exploradas. O direito é um saber prático que se alimenta da experiência concreta, utilizando essa base para gerar os frutos de seu trabalho contínuo. Nele, interesses e ideais saem da abstração e se imergem no mundo da vida, promovendo transformações. A linguagem se converte em ação, e as palavras se tornam atos (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 301).

Ficou evidente na história humana o potencial dos “operadores do direito” para adotarem um impulso experimentalista e imaginativo capaz de garantir ao direito um papel fundamental no enfrentamento dos desafios da contemporaneidade, desde que se evitem os erros que a análise jurídica tem seguido, com seu viés racionalizador que idealiza a lei como um repositório de políticas e princípios impessoais (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 302).

Ora, o direito é o terreno no qual a sociedade constrói a si mesma, fazendo-o, no entanto, no plano dos acertos institucionais mais acessíveis e das premissas e ideais que os permitem se mobilizar. O objetivo ungeriano é, de fato, criar relações complexas, pluralistas e, em geral, tensas e conflituosas. Ao contrário de outros filósofos políticos, ele substitui a busca pelo consenso pela conquista de um conjunto de instituições que promovam a diversidade, ao mesmo tempo em que se mantenham abertas à revisão e reconstrução em um modelo com mais abertura ao diálogo do que com o seu fechamento (CARVALHO JUNIOR, 2020, p. 302-303).

Por todos estes argumentos, questionar o Prêmio CNJ de Qualidade é também um exercício de fortalecimento da democracia pelo dissenso. A realidade que se desnuda nesta pesquisa demanda que a condecoração seja manifestação de uma análise mais complexa e pluralista da qualidade do Judiciário como um todo, na qual a sociedade possa estar melhor representada e possa de fato ser ouvida em prol de uma reinvenção do papel dos juízes.

Tudo isso precisa ocorrer sem que se tenha de recorrer a um sistema opaco no qual os tribunais perpetuam seus privilégios, se avaliam unilateralmente e criam seus próprios pódios. E tudo isto, ainda por cima, segundo baremas e critérios estatísticos e formalísticos ditados por si mesmos, enquanto parte significativa da sociedade clama por mais igualdade, participatividade e, sobretudo, um melhor atendimento no exercício da cidadania.

CONCLUSÃO

O problema sobre o qual este trabalho se debruçou foi o Prêmio CNJ de Qualidade enquanto política do Poder Judiciário brasileiro. Trata-se de condecoração anual dos melhores tribunais do país nas categorias “Diamante”, “Ouro”, “Prata”, e, desde 2024, “Excelência”, para a instituição que melhor performe dentro de sua respectiva categoria e porte, atendendo ao barema estabelecido na disputa.

Traçou-se no primeiro capítulo um histórico sobre como o Conselho Nacional de Justiça implementou, desde 2013 no originalmente denominado Selo Justiça em Números, uma condecoração de qualidade entre os tribunais pautada no reconhecimento de suas gestões. Através de um sistema de pontuações vinculadas ao atendimento de metas estabelecidas pelo próprio CNJ, o principal critério de destaque é o da produtividade, cujo cálculo essencialmente é pautado na redução do acervo processual e do seu tempo médio de tramitação. Em paralelo, essas condecorações também são espelhadas internamente pelos próprios tribunais, os quais premiam suas unidades jurisdicionais de melhor performance – e, portanto, seus respectivos magistrados – com as distinções de “Diamante”, “Ouro”, “Prata” e “Bronze”.

Questionamos se uma premiação essencialmente ligada a um barema determinado verticalmente, à produtividade numérica e à vinculação de *status* de superioridade em relação aos demais – envolvendo, mais recentemente, o exemplo gaúcho de recebimento de dinheiro aos serventuários – pode ser producente ou não ao Judiciário e à sociedade. A natureza dos processos judiciais é muito diversa por causa das particularidades de cada caso concreto e o primeiro risco é o de se estimular uma disputa injusta em meio ao funcionamento da justiça, inclusive com o risco de desnaturação das decisões.

Com efeito, a hipótese que se delineou no início do trabalho foi a da irrepetibilidade das decisões judiciais, em face ao seu iniludível caráter contingente (Aristóteles) - temática que assumiu o centro do segundo capítulo - e de pobreza de imaginação institucional com a disputa do CNJ, cuja iniciativa poderia em verdade revelar uma tentativa de entrincheiramento, fetichismo institucional e *estadolatria* (Mangabeira Unger), tema do terceiro capítulo. Diante da noção da existência de regalias do Poder Judiciário, a iniciativa da premiação mais se parece com a justiça

tentando prestar contas à sociedade sobre seu funcionamento contanto que isso não envolva reestruturar suas engrenagens ou privilégios.

Para responder o problema apontado, destacamos - desde o primeiro capítulo - que iniciativas comparativas não são exclusividade nacional e historicamente atendem a interesses variados, a despeito de organizações estrangeiras como o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), ligado à ONU e também conhecido como Banco Mundial, além do FMI (Fundo Monetário Internacional). Estas instituições, por exemplo, parametrizam e pressionam países em desenvolvimento como o Brasil para torná-los portos seguros de financiamento e retornos sólidos. O Banco Mundial (2021, p. 112), inclusive, já se debruçou especificamente sobre a justiça brasileira do ponto de vista negocial, comparando, inclusive, estados da federação sob o ponto de vista da facilidade de execução contratual.

Ora, a ideia de um prêmio de qualidade para reconhecimento de quais instituições públicas mereceriam destaque social em si não é disruptiva. Como desenvolvido ao longo da pesquisa, a Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) realiza estudos comparativos acerca do funcionamento dos sistemas de justiça de seus países integrantes, porém sem a natureza de *ranking* ou pódio (COUNCIL OF EUROPE, 2024, p. 11).

Já nos Estados Unidos da América, o Instituto de Reforma Legal da Câmara de Comércio dos EUA (*U.S. Chamber of Commerce Institute for Legal Reform*) produziu publicações como a Pesquisa sobre o Clima de Ações Judiciais (*Lawsuit Climate Survey*). Esta última é voltada à análise sobre como os advogados corporativos veem os sistemas estaduais, medindo e sintetizando suas percepções acerca dos principais elementos dos sistemas de responsabilidade de cada estado em uma classificação do tipo pódio, porém com base na avaliação da experiência pessoal dos advogados entrevistados com litígios específicos em suas empresas (U.S. CHAMBER INSTITUTE FOR LEGAL REFORM, 2019, p. 3).

No caso do Prêmio CNJ de Qualidade a disputa é estatal e tem por principal eixo de pontuação o da produtividade (art. 14, §2º da Portaria da Presidência nº 411/2024 do CNJ, sendo sua pontuação relativa o primeiro critério de desempate), cujo cálculo em essência diz respeito ao número de processos baixados e à redução do tempo médio de tramitação dos autos. Não há a participação de outros setores

representativos da sociedade – nem mesmo da OAB (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024) – e nem critérios avaliativos acerca da qualidade das decisões judiciais proferidas. Mesmo com essas particularidades, assume a natureza de *ranking* entre as instituições.

Mais do que isso, estas condecorações se tornaram peças de grife das gestões dos tribunais. São amplamente anunciadas em seus sítios eletrônicos ou nas suas redes sociais oficiais em locais de destaque, tais como se fossem medalhas, dando a entender ao público em geral que aquela instituição seria superior às demais ou, ao menos, que figura no pódio das melhores. O quadro aqui descrito foi sucintamente exemplificado nas figuras de nº 1 a 4, as quais se encontram entre as páginas 23 a 25 desta pesquisa.

Esta ideia de superioridade não é uma mera coincidência, falha de comunicação ou impressão equivocada anunciada ao público leigo a partir do momento em que o próprio CNJ criou a categoria “Excelência” a partir de 2024 (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2024) para a instituição que atenda ao barema estabelecido e melhor performe em sua respectiva categoria e porte.

A concepção de que o Prêmio CNJ de Qualidade seria de fato capaz de medir a qualidade de um tribunal vem ganhando força na sociedade ao longo dos anos. Tanto assim o é que o Estado do Rio Grande do Sul criou a Lei Estadual nº 16.016, de 31 de outubro de 2023, na qual estabelece aos ocupantes de cargos de provimento efetivo, de cargos em comissão e aos empregados celetistas do Poder Judiciário Estadual a Gratificação de Desenvolvimento Institucional (GDI), vinculada à premiação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça conferida aos tribunais. Assim, conforme o tipo de condecoração, o servidor ganha uma gratificação de valor diferente em seu contracheque, perdendo-a caso a instituição não obtenha a mesma premiação no ano seguinte.

Caso se torne uma tendência junto aos demais tribunais pagar bônus em dinheiro aos servidores para aumentar uma produtividade vinculada à redução do acervo via arquivamento dos processos e à redução do tempo médio de tramitação dos autos, é possível com isso que os erros cartorários sejam estimulados diante da pressa voltada à competitividade, além de uma gestão cada vez menos cuidadosa com a justiça material em cada caso particular.

A disputa reproduz a ótica e o discurso da ideologia neoliberal de generalização da concorrência como visão de mundo, na qual os indivíduos se tornam empreendedores de si mesmos. Passam a ser, portanto, objetivamente implicados com o resultado final de sua produtividade, independente das condições materiais que lhes foram fornecidas, como se bastasse apenas um esforço de produtividade para o alcance do sucesso almejado.

Esta, aliás, é a lógica da disputa quando o CNJ institui determinadas obrigações, a despeito da criação de um Grupo de Monitoramento e Fiscalização dos Sistemas Carcerário e Socioeducativo, e determina uma pontuação para a instituições que cumprirem aquele ponto do barema. Transfere-se todo o problema sobre como efetivar a determinação para os próprios tribunais, cujas presidências recebem a pontuação caso consigam cumprir a ordem como uma espécie de reforço psicológico positivo, técnica esta de controle comportamental não-coercitivo (SIDMAN, 2009, p. 248-249). Não há, por sua vez, pontuação ligada à avaliação da qualidade ou regularidade do funcionamento deste grupo, bastando o atendimento ao barema.

A maior questão, entretanto, é que por ser o principal eixo da produtividade, sendo contabilizado de forma principalmente estatística, a competição traz uma racionalidade de igualdade entre as demandas, desconsiderando a complexidade de cada processo individualizado, mesmo quando se tratam de casos da mesma matéria processual.

Foi nesse aspecto que a pesquisa enveredou pela denúncia de Pierre Dardot e Christian Laval (2010, p. 43) ao fetichismo na quantidade como manifestação do neoliberalismo na construção generalizada de quase-mercados por meio da avaliação como instrumento de gestão em prol da máxima performance. Trata-se de estratégia para colocar os indivíduos em concorrência objetivando arrastá-los para o melhor desempenho por meio da atribuição de uma espécie de preço ao que eles fazem ou são. Avaliar é atribuir um valor, o que se revela como atribuir um preço do ponto de vista mercadológico. A construção de um quase-mercado diz também respeito à construção de uma quase-moeda, à fabricação do valor e ao constrangimento para que os indivíduos se autocontrolem perseguindo os objetivos que lhes foram destinados como objeto de seus desejos pessoais.

Que outro efeito imediato se poderia pensar de um prêmio de qualidade que atribui reconhecimentos olímpicos (o “Ouro”, a “Prata” e, mais criativamente, o “Diamante”) a instituições públicas senão à fabricação simbólica de valor? Pior: reconhece os supostamente melhores tribunais com a nova distinção - desde 2024 - de “Excelência”. Como não imaginar a construção de um quase-mercado se os próprios símbolos imagéticos envolvidos dizem respeito à percepção de valor financeiro? Ora, o diamante notadamente é mais valioso financeiramente do que o ouro em nossa sociedade, o qual, por sua vez, possui maior valor de mercado do que a prata. O simbolismo não tem qualquer pudor em tentar esconder o caráter fetichista e materialista das condecorações. Mais grave ainda é a tendência de poder envolver dinheiro aos serventuários da justiça nesta disputa.

Por óbvio, juízes e serventuários exercem suas profissões em prol do recebimento dos respectivos vencimentos e não por mera caridade. Ocorre, porém, que a remuneração já é a contraprestação da atividade-fim que escolheram. Neste sentido, a idéia de lhes pagar mais dinheiro ou qualquer outra benesse administrativa para que performem melhor extrapolaria a racionalidade do cargo público, com o risco colateral imediato da criação de corrupção sistêmica.

Como exemplo, a pesquisa mencionou que no presente ano de 2025 uma magistrada estadual foi demitida no Rio Grande do Sul sob a acusação de que teria copiado decisões em mais de dois mil processos (G1, 2025). Dentre outras supostas irregularidades, a juíza teria desarquivado autos já julgados para proferir novamente sentenças idênticas e, com isso, angariar maior produtividade. A penalidade de demissão teria sido aplicada em razão da servidora pública ainda estar na fase de estágio probatório. A notícia teve veiculação no próprio sítio eletrônico da instituição gaúcha. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2025).

Esta evidência, ainda que possa constituir um caso isolado, sintetizaria o quanto para alguns magistrados e serventuários a busca pelas estatísticas de produtividade e premiações pode ser um fator adoecedor, ou até mesmo corrompedor. É preciso assumir que nem todas as pessoas estão preparadas para a sensação de preterição, isto é, a de que seriam inferiores a seus pares no exercício de suas funções, especialmente quando o próprio Estado estimula este tipo de competição valorando os indivíduos e instituições com pódios olímpicos ou dinheiro.

Pensando na existência do processo judicial em si, é também muito importante ressaltar que os fatos nunca são exatamente os mesmos, estão sempre ligados a circunstâncias muito específicas, e a valoração das provas também diverge por mais similares que possam ser os casos.

Por isso é preciso lembrar, inclusive, que os processos criminais também fazem parte da disputa olímpica dos tribunais em espelho à premiação do CNJ, embora nestes a apreciação da prova seja ainda mais delicada e pressuponha a necessidade de maior zelo.

A irrepetibilidade dos casos não se confunde com a irrepetibilidade da *ratio decidendi*, porém o casuísmo de cada caso concreto demanda uma análise pormenorizada que corre perigo de ficar em segundo plano. O problema na competição do CNJ não diz respeito à repetição da decisão em si, uma vez que a mesma *ratio* pode alcançar casos diferentes, mas sim à elaboração de uma disputa que desconsidera a diferente complexidade dos processos, contabilizando-os de forma igualitária sob o viés estatístico da produtividade.

É notável que estimular a celeridade desenfreada, principalmente em processos que envolvem a matéria penal, a última *ratio*, é especialmente perigoso diante da possibilidade da análise descuidada do contexto fático do caso, bem como da eventual não observância correta das garantias do processo penal.

A pesquisa também enveredou na investigação sobre a competição para os tribunais como promoção exponencial da ideia dos juízes como gestores. Premiam-se os melhores na administração de suas varas e respectivos gabinetes por sua capacidade de gestão, embora essa sequer seja em tese a atividade profissional finalística de um magistrado. No fim, os juízes têm a última palavra sobre os menores detalhes do funcionamento administrativo do tribunal, até mesmo sobre qual sistema processual deve ser adotado, a exemplo da adoção pelo Tribunal Regional da 6^a Região (TRF-6), criado em 2021 e com sede em Minas Gerais, do sistema E-PROC em substituição ao PJE (Processo Judicial Eletrônico), sistema desenvolvido pelo CNJ, o qual funcionou por toda a Justiça Federal mineira antes desta se desvincular do TRF-1^a Região (TRF6, 2023).

O cenário marcado pela imagem do juiz administrador também diz respeito à sua convocação para que atue como uma espécie de agente da mudança social. Para tanto, sua atuação será pautada na utilização de um método pragmático e

instrumental, no qual resolve os conflitos de interesses seguindo inspirações de finalidades econômicas e sociais, incluindo aquelas que presidem as instituições. Tudo isto também implica uma instrumentalização do direito, transformando-o em uma espécie de técnica de gestão voltada a promover o desenvolvimento econômico e social ótimo da sociedade (NEVES, 1993, p. 60).

Assim, no segundo capítulo foi necessário à pesquisa se debruçar sobre o pensamento de Aristóteles, o qual revelou desde a antiguidade clássica o perigo de tratar os desiguais como iguais. Para tanto, o Estagirita denunciava a impossibilidade de estabelecer uma lei para todas as coisas, mencionando a necessidade da aplicação de uma regra similar à régua de chumbo – um metal maleável e dúctil – dos pedreiros de Lesbos, ilha grega famosa por suas construções arquitetônicas. O formato deste equipamento se adaptava à forma das pedras e não era rígida, remontando à necessidade da existência de uma adaptação da regra universal de justiça ao caso concreto para a sua concretização. (*Ética a Nicômaco*, 1138a).

As investigações do segundo capítulo também se debruçaram sobre a proposição aristotélica de que a vida é marcada pela contingência (*Ética a Nicômaco*, 1112b) e que, por óbvio, as deliberações são irremediavelmente marcadas por esta característica. A decisão judicial dialoga diretamente com a natureza prudencial da deliberação (*Ética a Nicômaco*, 1140b), de forma que o juiz deve ser como o homem prudente (*phronimos*) capaz de ponderar corretamente o alcance do melhor bem possível.

Por este motivo foi possível refletir que seria impossível a criação de uma disputa que valorizasse a resolução das demandas tal como se todas fossem dotadas das mesmas exatas particularidades. Por trás de todo processo há vidas humanas únicas que depositam no judiciário a capacidade de promover a pacificação social e o melhor manejo dos conflitos sociais.

O risco desta política de eficiência e performance, portanto, é o de desnaturação da decisão judicial, cuja natureza é por essência contingente, porém que passa a ser vista como um elemento de produtividade numa mesma faixa de complexidade para sua elaboração, mesmo diante de casos diferentes.

Foi então que a pesquisa enveredou em seu terceiro capítulo, diante do problema vislumbrado, nas investigações que evidenciaram o fato do Prêmio CNJ de

Qualidade se revelar como uma solução de entrincheiramento e *estadolatria* (Mangabeira Unger) acerca do debate sobre a qualidade da prestação jurisdicional.

É como se a atual organização do Judiciário bastasse a si mesma e fosse capaz de ditar por si própria sua dinâmica, bem como quem dentro de sua estrutura deve ser celebrado e tomado como exemplo, ainda que esse alguém possa ser, por exemplo, um magistrado que assediasse moralmente sua equipe de estagiários e servidores de forma velada, porém com excelente produtividade.

Afinal, a dinâmica da premiação é essencialmente quantitativa e não há mecanismos capazes de garantir que os serventuários da justiça e os demais atores processuais – partes, procuradores, defensores públicos, promotores, dentre outros – possam se ver representados enquanto avaliadores da qualidade da prestação da atividade jurisdicional. É, portanto, a reprodução de um mecanismo de manutenção do *status quo*, um prêmio que resulta em uma solução de entrincheiramento (UNGER, 2004, p. 21-29) no debate sobre a qualidade da prestação jurisdicional, no qual o Judiciário avalia a si mesmo pela cúpula em uma sistemática voltada à blindagem de suas engrenagens, as quais terminam imunes à contestação e à revisão.

É também uma reprodução da história do rei nu que insiste estar vestido sob a alegação de que somente as pessoas inteligentes ou sábias poderiam ver suas vestimentas. Neste sentido, há um problema estrutural sério no funcionamento da justiça brasileira (o rei está nu), porém a mesma se vê muito elegantemente composta, provavelmente em meio às jóias (diamantes, ouros e pratas) que se autocondecora. Será, entretanto, que o restante da sociedade compartilha da mesma crença e visualiza tão belas vestimentas? Reitera-se aqui que a própria OAB passou a questionar sua exclusão na organização da premiação (CONSELHO FEDERAL DA OAB, 2024).

A pesquisa constatou que a inovação resta em segundo plano. Não à toa, a premiação não valoriza a inovação pura e simples, mas sim aquela dentro do atendimento às diretrizes do que o CNJ determina e, portanto, concede pontuação. Tudo dentro de uma disputa por reconhecimento conforme os tribunais cumprem o barema imposto.

Assim, foi possível de fato concluir que o problema é de imaginação institucional (UNGER, 2004, p. 16) no Judiciário, uma vez que parte considerável de

suas preocupações justamente diz respeito aos privilégios que possui. No Brasil, como representante da elite do funcionalismo público, a categoria é detentora de parte significativa dos maiores salários, férias anuais de sessenta dias para além do recesso de final de ano e outras benesses. Como poderia, portanto, esta elite – que sequer representa os mais diversos estratos sociais do país – construir sozinha caminhos emancipatórios?

Foi assim que se correlacionou na pesquisa o Prêmio CNJ de Qualidade como uma manifestação da *estadolatria* (UNGER, 2004, p. 220) e da pobreza de imaginação institucional, antíteses do que preconiza a ideia ungeriana da democracia mobilizadora em sua proposta participativa, experimentalista e plural (UNGER, 2004, p. 198). É pódio onde deveria haver cooperação. É disputa neoliberal onde deveria haver solidariedade, inovação e busca horizontalizada por boas práticas. É disseminação de um modelo de racionalidade pautado na generalização da concorrência e da mentalidade empresarial para os indivíduos (DARDOT, P; LAVAL, C., 2016, p. 17).

Não se defendeu nesta tese que o Judiciário não precise dar satisfação à sociedade sobre seu alto orçamento, ou que deva fechar os olhos à histórica morosidade já existente na resolução dos processos. Um judiciário sólido e célere é essencial como pilar democrático e a velocidade precisa ser uma das preocupações essenciais dos tribunais, assim como a qualidade do atendimento ao público.

A hipótese inicialmente levantada, de que a política de selos desnatura o próprio sentido da deliberação judicial, restou comprovada. Com efeito, de uma maneira geral, podemos concluir que o Prêmio CNJ de Qualidade é uma resposta empobrecedora, insuficiente e verticalizada. Esta condecoração muito pouco contribuirá na construção de um firme caminho emancipatório ou igualitário enquanto for uma resposta do Judiciário à sociedade sem a efetiva participação da sociedade.

É bem verdade que tal assunto merecia um maior tempo a ser investigado, inclusive no tocante aos possíveis mecanismos psicológicos motivacionais e de reforço positivo implicados na premiação, debruçando-se sobre os efeitos da sensação de preterição para os perdedores da condecoração. Incluir-se-iam aqui, também, os possíveis impactos psíquicos da perda da gratificação em dinheiro aos servidores do TJ-RS na hipótese em que a instituição não alcance alguma das

condecorações previstas na Lei Estadual nº 16.016/2023. As limitações de tempo, entretanto, apenas permitiram menções estes problemas, os quais podem ser objeto de posterior estudo da Psicologia.

Por todos os elementos abordados, entretanto, os elementos são robustos ao indicarem que a premiação precisa ser descontinuada nos moldes como está instituída. É essencial que perca a natureza de pódio e incorpore o máximo de representantes de papéis sociais distintos, a começar pela participação dos advogados, através da OAB. Outras categorias profissionais e dos mais diversos recortes sociais também devem participar, a despeito de entidades representativas de classes e sindicatos, além das próprias universidades, mediante a integração de juristas reconhecidos que também sejam professores para que componham tanto a organização do prêmio quanto a avaliação dos tribunais.

Se há o desejo do CNJ de premiar os tribunais e suas gestões, que o faça em conjunto com representantes diversos da sociedade como um todo, e não por meio de uma cúpula. Para os sindicatos das categorias profissionais atuantes nos tribunais, de que adiantaria o órgão ser “Diamante” se houver assédio moral generalizado, ainda que velado? Ou de que adianta à OAB um tribunal “Ouro” em que os advogados não sejam atendidos de forma profissional e atenciosa tanto nos balcões de atendimento quanto pelos magistrados? Por fim, de que serve às partes litigarem – e aqui não se está falando do resultado final do processo, em que normalmente o perdedor sai insatisfeito – em um tribunal de “Excelência” se o funcionamento da instituição se revelar um palácio suntuoso e estéril incapaz de acolher indivíduos fragilizados e vulneráveis com um atendimento minimamente humanizado?

Há inúmeros excelentes juízes que lutam diariamente em prol de uma realidade processual efetiva, célere e sólida. São profissionais que estão abertos e implementam boas práticas, inovam, priorizam a construção de uma equipe de serventuários e estagiários bem orientados e preocupados na prestação de um serviço de atendimento ao público de excelência – esta última não a do Prêmio CNJ de Qualidade, dotada de um caráter de pódio, mas a verdadeira excelência de promover a melhor prestação possível diante das limitações materiais que possam existir.

Esses magistrados precisam e devem ser reconhecidos, assim como os tribunais que os integram, porém não é uma competição estatística e de atendimento de metas que os revelarão. Muito menos uma disputa verticalizada, sem a participação democrática dos demais envolvidos nessa dinâmica. Premiar tribunais e magistrados é uma ideia excelente, desde que seja uma proposta participativa, plural, sem natureza de pódio, cooperativa, voltada à inovação e sem a ideia defasada de que um pode ser simploriamente melhor do que o outro. Principalmente quando estamos a falar do Poder Judiciário, cuja natureza das deliberações é contingente e precisa ser cuidadosa, imparcial, ponderada e muito atenta às particularidades de cada caso concreto.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Larissa; MENDES, Lucas; ROSA, João. “**Nós derrotamos o bolsonarismo**”, diz Barroso em evento da UNE: ministro partiu para o contra-ataque após ser vaiado por manifestantes. CNN Brasil, Brasília, 9 jun. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/nos-derrotamos-o-bolsonarismo-diz-barroso-em-evento-da-une/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicomaco**. Tradução de María Araujo e Julián Marías. 2. ed. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2002. (Clásicos Políticos; dir. Antonio Truyol Serra)

ANDRADE, Daniel Pereira. **O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais**. Revista Sociedade e Estado – Volume 34, Número 1, Janeiro/Abril 2019.

AUBENQUE, Pierre. **A Prudência em Aristóteles**. São Paulo: Discurso Editorial, 2008

BANCO MUNDIAL. 2021. **Doing Business Subnacional Brasil 2021**. Washington, DC: Banco Mundial. License: Creative Commons Attribution. Disponível em: https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational/DB2021_SNDB_Brazil_Full-report_Portuguese.pdf. Acesso em: 12 abr 2025.

BAHIA NOTÍCIAS. **Selo Justiça em Números 2023 do TJ-BA lota auditório do edifício-sede; 108 unidades conquistaram categoria Diamante**. 31 jan. 2024. Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/justica/noticia/69051-selo-justica-em-numeros-2023-do-tj-ba-lota-auditorio-do-edificio-sede-108-unidades-conquistaram-categoria-diamante>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 243, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Atenção às Pessoas Egressas do Sistema Prisional, no âmbito do Poder Judiciário**. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 14 set. 2016. Edição nº 173, p. 2-4. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2359>. Acesso em: 03 fev de 2022.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria da Presidência nº 411, de 2 de dezembro de 2024. Institui o Regulamento para concessão do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2025**. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 3 dez. 2024. Edição nº 300, p. 2-43. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5880>. Acesso em: 02 de mar de 2025.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2024**. Brasília: CNJ, 2024. 448 p. ISBN 978-65-59721-40-5. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/handle/123456789/860>. Acesso em: 14 jun. 2025.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2022: características urbanísticas do entorno dos domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/resultados/caracteristicas-urbanisticas-do-entorno-dos-domicilios.html>. Acesso em: 09 jan. 2024.

_____. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Decreto Judiciário nº 769, de 23 de agosto de 2017. Estabelece os critérios para a premiação “Selo Justiça em Números TJ-BA”**, destinado às unidades jurisdicionais. Diário da Justiça Eletrônico, Salvador, 24 ago. 2017. Disponível em: <https://www.tjba.jus.br> (busca: “Decreto Judiciário nº 769/2017”). Acesso em: 14 jun. 2022.

_____. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Decreto Judiciário nº 928, de 6 de dezembro de 2024. Revoga o Decreto Judiciário nº 557/2024 e estabelece novos critérios para o Selo Justiça em Números TJBA – Edição 2024**. Diário da Justiça Eletrônico, Salvador, nº 3.713, 11 dez. 2024, p. 9–12. Disponível em: <https://www7.tjba.jus.br/secao/arquivo/9/38539/DECRETO%20JUDICIARIO%20N%20928%20DE%2006%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202024%20-20Rep.%20Corretiva.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025.

CARDOZO, Claudia. **TJBA premia unidades judiciárias mais produtivas de 2024 com o Selo Justiça em Números**. BNews, 28 abr. 2025. Disponível em: <https://www.bnews.com.br/>. Acesso em: 09 jun. 2025.

CARNEIRO, Wálber Araujo. **Os direitos fundamentais da Constituição e os fundamentos da constituição de direitos: reformulações paradigmáticas na sociedade complexa e global**. Revista de Direito Mackenzie. Vol. 12, n.1, 2018, pp.129-165.

_____. **Teorias Ecológicas do Direito: por uma reconstrução crítica das teorias jurídicas**. Revista do Instituto de Hermenêutica Jurídica, 2020.

CARNEIRO, Wálber; Alessandra; OITAVEN, Daniel. **Hard cases – Wálber Carneiro – Princípios e análise eco-lógica do direito**. Canal Daniel Oitaven Pearce e Alessandra Oitaven Pearce. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YH5IU5wrfQA&t=9855s>>

CARVALHO JÚNIOR, Pedro Lino de. **Direito e imaginação institucional em Roberto Mangabeira Unger**. Salvador: EDUFBA, 2020.

_____. **Filosofia, ação, criação: poética pragmática em movimento** / JoséCrisóstomo de Souza, organizador. - Salvador: EDUFBA, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2024** (Relatório v. 28/05/2024, 448 p.). Brasília: CNJ. ISBN 978-65-5972-140-5. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024-v-28-05-2024.pdf>. Acesso em: 04mar. 2025.

COELHO, Nuno Manuel Morgadinho dos Santos. **Sensatez como modelo e desafio do pensamento jurídico em Aristóteles**. 1 ed. – São Paulo: Rideel, 2012.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). **CFOAB e presidentes das seccionais analisam critérios de avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade**. Brasília: OAB, 2024. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/62186/cfoab-e-presidentes-das-seccionais-analisam-criterios-de-avaliacao-do-premio-cnj-de-qualidade>. Acesso em: 28 jun. 2025.

COUNCIL OF EUROPE. **Systèmes judiciaires européens: Rapport d'évaluation de la CEPEJ. Cycle d'évaluation 2024: Analyses gerais (Partie 1)**. Strasbourg: Council of Europe, 2024. ISBN 978-92-871-9528-9. Disponível em: <https://rm.coe.int/cepej-evaluation-report-part-1-en-/1680b272ac>. Acesso em: 20 abr de 2025.

CNDL BRASIL. **Com recorde histórico, inadimplência atinge 70,29 milhões de consumidores em abril, aponta CNDL/SPC Brasil**. 2025. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/com-recorde-historico-inadimplencia-atinge-7029-milhoes-de-consumidores-em-abril-aponta-cndlspc-brasil/>. Acesso em 01 jun 2025.

DARDOT, P; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal** / Pierre Dardot; Christian Laval; tradução Mariana Echalar. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016

_____. **Néolibéralisme et subjectivation capitaliste**. P.U.F. | Cités. n° 41. 2010. ISSN 1299-5495.

DUNNE, Joseph. **Back to the rough ground: practical judgment and the lure of technique**. University of Notre Dame, 2001.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder. Formação do patronato político brasileiro**. 3 ed., Globo, 2001.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito : técnica, decisão, dominação** / Tercio Sampaio Ferraz Junior. – 10. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2018

FIANCO, Francisco. **Literatura e interdependência: as funções sociais da tragédia grega**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo - v. 9 - n. 1 - jan./jun. 2013

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**. Trad. Eduardo Brandão. Martins Fontes: São Paulo, 2008

G1. **Juíza é demitida pelo TJ-RS por transgressões disciplinares**. Rio Grande do Sul, 14 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2025/07/14/juiza-demitida-tj-rs.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2025.

GARGARELLA, Roberto. In: GLOPPEN, Siri; GARGARELLA, Roberto; SKAAR, Elin (org.). **Democratization and the judiciary: the accountability function of courts in new democracies**. London: Frank Cass, 2004. p. 132-143.

GODOY, Miguel Gualano de; COSTA, Igor Pires Gomes da. **Poder Judiciário na era do populismo: como o último guardião pode tornar-se a maior ameaça à democracia**. Revista de Informação Legislativa: RIL, Brasília, DF, v. 60, n. 240, p. 43-61, out./dez. 2023. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/60/240/ril_v60_n240_p43

HARVEY, David. **Breve historia del neoliberalismo**. Tradução de Ana Varela Mateos. Madrid: Akal, 2007

HUFF, Darrel. **Como mentir com estatística**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

KAHAN, D.M.; NUSSBAUM, M. C. **Two Conceptions of Emotion in Criminal Law**. Columbia Law Review, 96(2), 1996.

MACHADO, Igor Caires; TORRES, Marcos Abreu. **Modelos de avaliação de qualidade: um estudo sobre o Prêmio CNJ de Qualidade**. Revista CNJ, Brasília, v. 2, p. 27-35, 2019. Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

MARQUES, José. (2024). **Empresas com ações no STF e STJ bancaram evento com ministros em Londres: Fórum com integrantes das cortes e do governo Lula teve patrocínio de indústria do tabaco e de banco**. Folha de S.Paulo, 1º maio 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2024/05/empresas-com-acoes-no-stf-e-stj-bancaram-evento-com-ministros-em-londres.shtml>. Acesso em: 12fev. 2025.

MENDES, Conrado Hübner. **Democracia e direitos humanos: politização da justiça no Brasil**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert, 2021.

_____. **O discreto charme da magistocracia. Vícios e disfarces do Judiciário brasileiro**. Editora Todavia, 2023.

MENDES, Gilmar Ferreira. **“Os fatos são chocantes. Há uma cleptocracia instalada”, diz Gilmar Mendes**. [Entrevista cedida a] Joice Hasselman. VEJA, 1 dez. 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Mqflx3lhtZA&ab_channel=VEJA%2B. Acesso em: 17 nov. 2023.

MONTEIRO, Alessandra Oitaven Pearce de Carvalho. **Todos contra Posner: uma apreciação crítica da análise econômica do direito e do pragmatismo jurídico à luz da “fragilidade da bondade”**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Salvador, 2021.

NEVES, A. Castanheira. **Digesta: escritos acerca do direito, do pensamento jurídico, da sua metodologia e outros**. Vol. 3º. Coimbra, 2008.

_____. “Entre o Legislador”, a “Sociedade” e o “Juiz” ou entre “Sistema”, “Função” e “Problema”: os modelos actualmente alternativos da realização jurisdicional do Direito. In: Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Coimbra: Coimbra Editora, 1998, vol. LXXIV.

_____. **Metodologia jurídica: problemas fundamentais.** Coimbra: Coimbra Editora, 1993. (Stvdialvrídica, I)

NUSSBAUM, Martha. **The fragility of goodness: luck and ethics in greek tragedy and philosophy** 2. ed. Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

PLATÃO. **A República**. Tradução Portuguesa Maria Helena da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 16.016, de 31 de outubro de 2023.** Altera a Lei nº 15.737, de 30 de novembro de 2021, que dispõe sobre a unificação dos quadros de pessoal dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 31 out. 2023.

ROSA, Alexandre Morais da. **Para você que acredita em verdade real, um abraço.** Conjur, 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-fev-16/limite-penal-voce-acredita-verdade-real-abraco> . Acesso em 20 jun. 2025.

SANDEL, Michael J. A Tirania do Mérito: **O que aconteceu com o bem comum?** Tradução de Bhumi Libanio. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

_____. **Market Reasoning as Moral Reasoning: Why Economists Should Re-engage with Political Philosophy.** Journal of Economic Perspectives — Volume 27, Number 4, 2013.

_____. **O que o dinheiro não compra:** os limites morais do mercado. Tradução de Clóvis Marques. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

SIDMAN, Murray. **Coerção e suas implicações.** Tradução de Enzo Dutra do Nascimento. 2. ed. Belo Horizonte: Livro Pleno, 2009.

SILVA, Antonio Sá da. **Teoria e prática em Direito e Literatura** / Antonio Sá da Silva. Salvador: EDUFBA, 2023.

SOUZA, André de; BRÍGIDO, Carolina. **'A primeira providência a ser tomada é prendê-los', diz Fux sobre Joesley e Saud: ministro do STF diz que eles ludibriaram a PGR e degradaram a imagem do Brasil.** O Globo, 6 set. 2017.

Disponível em: <https://oglobo.globo.com/politica/a-primeira-providencia-ser-tomada-prende-los-diz-fux-sobre-joesley-saud-21793476>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. 11^a ed. - São Paulo. Martins Fontes, 2003.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Nota oficial do Ministro Luís Roberto Barroso, vice-presidente do STF no exercício da Presidência**. Brasília, 13 jul. 2023.

Disponível em:

<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=510531&ori=1>.

Acesso em: 10 jun. 2024.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **STJ conquista o Selo Diamante no Prêmio CNJ de Qualidade 2024**. Brasília: STJ, 3 dez. 2024. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2024/03122024-STJ-conquista-o-Selo-Diamante-no-Premio-CNJ-de-Qualidade-2024.aspx>. Acesso em: 12 fev. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Juíza é demitida após copiar decisões em 2 mil processos**. Clipping TJRS, Porto Alegre, 14 jul. 2025.

Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/clipping/sbt-juiza-e-demitida-apos-copiar-decisoes-em-2-mil-processos/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6^a REGIÃO (TRF6). (2023). **TRF6 finaliza a implantação do eproc em toda a 6^a Região**. Portal TRF6. Disponível em: <https://portal.trf6.jus.br/trf6-finaliza-a-implantacao-do-eproc-em-toda-a-6a-regiao/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

UNGER, Roberto Mangabeira. **A constituição do experimentalismo democrático**. Revista de Direito Administrativo, 2011, vol. 257.

_____. **Democracia realizada: a alternativa progressista**. Boitempo, 1999.

_____. **O direito e o futuro da democracia**. São Paulo: Boitempo, 2004.

U.S. CHAMBER INSTITUTE FOR LEGAL REFORM. Ranking the States. **A Survey of the Fairness and Reasonableness of State Liability Systems**, September 2019. Disponível em: https://instituteforlegalreform.com/wp-content/uploads/2020/10/2019_Harris_Poll_State_Lawsuit_Climate_Ranking_the_Staates.pdf. Acesso em: 20 abr de 2025.