



UFC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
MESTRADO ACADÊMICO**

STÉFANO GONÇALVES LIMA

**METAS, CONTROLE E NEOLIBERALISMO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
ESTADO DO CEARÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS NOÇÕES DE DISPOSITIVO
E DE BIOPODER**

FORTALEZA

2025

STÉFANO GONÇALVES LIMA

METAS, CONTROLE E NEOLIBERALISMO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO CEARÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS NOÇÕES DE DISPOSITIVO E DE
BIOPODER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Direito.

Área de concentração: Constituição, Sociedade e Pensamento Jurídico

Linha de pesquisa: 3 - Relações Sociais e Pensamento Jurídico.

Orientador: Prof. Dr. David Barbosa de Oliveira.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L71m Lima, Stéfano Gonçalves.
Metas, controle e neoliberalismo no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará : uma análise a partir das noções de dispositivo e de biopoder / Stéfano Gonçalves Lima. – 2025.
151 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito, Programa de Pós-Graduação em Direito, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. David Barbosa de Oliveira.

1. Neoliberalismo. 2. Metas. 3. Biopoder. 4. Judiciário. 5. Gestão. I. Título.

CDD 340

STÉFANO GONÇALVES LIMA

METAS, CONTROLE E NEOLIBERALISMO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO CEARÁ: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS NOÇÕES DE DISPOSITIVO E DE
BIOPODER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Direito.

Área de concentração: Constituição, Sociedade e Pensamento Jurídico

Linha de pesquisa: 3 - Relações Sociais e Pensamento Jurídico.

Aprovada em: 20/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. David Barbosa de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. André Luiz Souza Coelho
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof. Dr. Daniel Pereira Andrade
Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)

Prof.^a Dr.^a Luana Renostro Heinen
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Às pessoas exaustas

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por poder ter passado por todo esse processo do mestrado.

Aos meus pais Marcelo e Eunice que me apoiaram de todas as formas possíveis nesse processo, acreditando no meu amor pela academia.

Ao meu irmão Marcelo pelo companheirismo e pelos sorrisos indispensáveis.

Ao Prof. Dr. David Barbosa de Oliveira por ter me ensinado tão bem sobre teoria das forças, por ter aceitado me orientar mesmo que vindo de outra área de estudo do Direito, por acreditar na minha perspectiva de estudos, pela orientação tanto para a vida como para a dissertação e para meu futuro acadêmico, pelas incríveis experiências fora dos muros da faculdade e por ser um companheiro.

Ao Prof. Dr. Daniel Pereira Andrade, ao Prof. Dr. André Luiz Souza Coelho e à Prof.^a Dr.^a Luana Renostro Heinen pela participação na banca examinadora, pelo tempo, por serem referências que me ajudaram na pesquisa, pelas críticas construtivas na defesa e pelas reflexões proporcionadas que com certeza me guiarão em minha pesquisa. Aos dois últimos, agradeço, ainda, pela participação na banca de qualificação, com orientações que muito me ajudaram a pensar meu objeto de estudo e a pesquisa.

Ao Prof. Dr. Gustavo César Machado Cabral por ter me orientado no início do período do mestrado e até antes. O senhor me inspira muito e devo muito ao seu recorrente apoio. Obrigado ainda por ter me apoiado mesmo eu querendo sair da História do Direito. No fim, acredito que uma análise crítica do Direito não deixa de ser uma análise de sua história.

Ao Prof. Dr. Leonardo Damasceno de Sá por ter me ensinado tão bem sobre os fundamentos da sociologia, por suas aulas incríveis que, apesar da dificuldade, fizeram-me observar o mundo social por outros olhos, por suas orientações e por seus relatos e explicações que me faziam brilhar os olhos.

A todos os outros professores e professoras que me apoiaram nesse processo, com disciplinas, indicações, propondo debates qualificados e introduzindo-me aos temas que hoje pesquiso, nomeadamente Prof. Dr. Edemilson Paraná, Prof.^a Dr.^a Gretha Leite Maia de Messias, Prof. Dr. Kleiton Moraes, Prof.^a Dr.^a Meize Regina de Lucena Lucas e Prof. Dr. Rodrigo Santaella Gonçalves.

Às pessoas entrevistadas, por terem dedicado tempo me recebendo e respondendo minhas perguntas.

Aos mais que queridos amigos Joana Freitas e João Victor Diniz. Talvez não seja exagero pensar que sem vocês eu talvez não estaria aqui. Seja pelos estudos e pelo apoio no

processo seletivo de mestrado, por todas as conversas acadêmicas ou não que tivemos nesses dois anos, por nossos papéis que tanto me fizeram bem, pelas ajudas com os problemas mais diversos. Fico feliz de pensar que nossa amizade e o mestrado são coisas indissociáveis para mim. Um período que espero nunca esquecer. E que continue assim.

Aos amigos-colegas Alan Duarte, pelas tardes de quinta-feira discutindo em sala sobre capitalismo e sobre mudanças tecnológicas na sociedade, pelas várias discussões sobre meu trabalho sempre dando contribuições inestimáveis, pelos papéis aleatórios, pela parceria nos mais diversos momentos; Daniel Escóssia, pela companhia nas incríveis aulas do professor Leonardo, pelas boas conversas nichadas, pela camaradagem até fora de Fortaleza; e Davi Moura, pelos vários momentos compartilhados nas dependências da universidade, pelas boas risadas conversando sobre a fadiga, pelas trocas sobre jogos e locais para conhecer. Pessoas que, junto com João Victor, formaram comigo um grupo de conversas, jogatinas, saídas e estudos. Agradeço muitíssimo pelo companheirismo. O caminho com certeza foi mais agradável com vocês.

Aos amigos do Grupo de pesquisa em direito, sociedade e crítica (GPDISC) por terem topado formar um grupo para discutir Direito para além da dogmática, pelas ótimas discussões na Fadir e pela saídas pós reunião (GPBAR). Agradeço a todos que participaram no nome dos membros que ajudaram com a coordenação, nomeadamente Daniel Escóssia, David Oliveira, Heloisa Melo, Paulo de Tarso e Lucas Zednik. A este último, agradeço ainda pelas linhas de fuga e pelas conversas filosóficas que tanto adoro.

Aos colegas do PPGD, do PPGH e do PPGS, pelas discussões, pelo convívio e pelas lembranças.

Aos funcionários da Universidade Federal do Ceará que, com suas funções, tornam tudo isso possível.

À Universidade Federal do Ceará pela oportunidade de uma formação acadêmica pública e de qualidade, do jeito que deve ser.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, motivo pelo qual agradeço.

“De um processo fizemos uma meta; o fim de todo processo não é sua própria continuação ao infinito, mas sua efetuação... O processo deve tender para sua efetuação, não para alguma horrível intensificação, para algum horrível extremo no qual corpo e alma chegam a perecer” (Lawrence apud Deleuze;Guattari, 2010, p. 15-16)

RESUMO

As metas se tornaram presença comum no trabalho contemporâneo, realidade observável tanto na iniciativa privada quanto na pública. Mas que razão está pressuposta nessas práticas? Diante disso, faz-se importante entender o funcionamento de certas técnicas adotadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), como o planejamento estratégico e a Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas (GAM). É necessário, também, entender o modo pelo qual essas técnicas se fazem presentes na mentalidade dos integrantes deste tribunal. Para isso, fez-se uma análise inspirada nos estudos de Michel Foucault do conteúdo e das justificativas das normas de planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça e do TJCE, das metas nacionais do Judiciário e das normas que instituíram e regulam a GAM, almejando entendê-las não só como um ordenamento, mas como tecnologias de biopoder fomentadores de uma norma-padrão. Ademais, realizaram-se entrevistas qualitativas de modelo semi-estruturado com integrantes de varas judiciais selo ouro, a fim de averiguar, com a análise dos enunciados gravados e das relações de saber-poder pressupostas, como se dão os processos de subjetivação, de dessubjetivação e de resistência às metas e à lógica da gestão estratégica no ambiente de trabalho dessas unidades. Por fim, articulou-se os dados coletados com as discussões bibliográficas do paradigma crítico ao neoliberalismo, com foco em Christian Laval, Pierre Dardot, Wendy Brown e Grégoire Chamayou, almejando compreender e verificar que saberes e estratégias norteiam o processo de gerenciamento dessas unidades. O trabalho teve como considerações finais que o objetivo último da gestão e das metas não é que estas sejam atingidas, mas que um ambiente gerenciado, eficiente e proativo seja produzido, com a incorporação da norma-padrão. Esse processo funciona como um dispositivo judiciário neoliberal, em que são utilizadas tecnologias de biopoder para dispor da forma mais eficiente os corpos e as populações, seguindo uma lógica tecnocrática. Concluiu-se, ainda, que este dispositivo se insere em um contexto mais amplo de racionalidade neoliberal, que promove, entre outros fenômenos, o esvaziamento da dimensão política da vida pública democrática, a gestão austera dos recursos segundo as redes desiguais de capital simbólico e um esgotamento estratégico dos recursos humanos disponíveis, a partir da lógica da competição.

Palavras-chave: Neoliberalismo; Metas; Biopoder; Judiciário; Gestão.

ABSTRACT

Targets have become commonplace in contemporary work, a reality that can be observed in both the private and public sectors. But what is the rationale behind these practices? In view of this, it is important to understand how certain techniques adopted by the Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) work, such as strategic planning and the Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas (GAM). It is also necessary to understand the way in which these techniques are present in the mentality of the members of this court. To this end, an analysis inspired by Michel Foucault's studies was made of the content and justifications of the strategic planning norms of the Conselho Nacional de Justiça (National Council of Justice) and the TJCE, the national goals of the Judiciary and the norms that instituted and regulate the GAM, with the aim of understanding them not only as an system, but as technologies of biopower that foster a norm standard. In addition, qualitative semi-structured interviews were carried out with members of the gold seal judicial courts in order to ascertain, through analysis of the recorded statements and the knowledge-power relations presupposed, how the processes of subjectivation, desubjectivation and resistance to the goals and logic of strategic management take place in the work environment of these units. Finally, the data collected was articulated with the bibliographic discussions of the critical paradigm to neoliberalism, focusing on Christian Laval, Pierre Dardot, Wendy Brown and Grégoire Chamayou, with the aim of understanding and verifying what knowledge and strategies guide the management process in these units. The final findings of the study were that the ultimate aim of management and targets is not for them to be achieved, but for a managed, efficient and proactive environment to be produced, with the incorporation of the norm standard. This process functions as a neoliberal judicial dispositif, in which biopower technologies are used to dispose of bodies and populations in the most efficient way, following a technocratic logic. It was also concluded that this dispositif is part of a broader context of neoliberal rationality, which promotes, among other phenomena, the emptying of the political dimension of democratic public life, the austere management of resources according to unequal networks of symbolic capital and a strategic exhaustion of available human resources, based on the logic of competition.

Keywords: Neoliberalism; Targets; Biopower; Judiciary; Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Indicadores das demais secretarias de vara do Fórum Clóvis Beviláqua	44
Figura 2 – Indicadores das demais varas do Fórum Clóvis Beviláqua	45
Figura 3 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	45
Figura 4 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	46
Figura 5 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	47
Figura 6 – Cards Tempo e Qualidade (1º Grau) do SEI	63
Figura 7 – Indicador 03: Efetividade da Gestão do TJCE	128
Figura 8 – Indicador 06: Tempo médio de duração dos processos pendentes líquidos	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação direta de inconstitucionalidade
BSC	Balanced Scorecard
BDI	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEP/UFC/PROPESQ	Comitê de Ética em Pesquisa da UFC
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DF	Distrito Federal
ed	Edição
EC	Emenda Constitucional
FMI	Fundo Monetário Internacional
GAM	Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PPGD	Programa de pós-graduação em Direito
PROJUDI	Processo Judicial Digital
Promojud	Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará
SAJ	Sistema de Acompanhamento Judicial
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
trad.	Tradutor(a)
TJCE	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
§	Seção
©	Copyright
®	Marca Registrada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 AS METAS JUDICIAIS ENTRE PRODUÇÃO NORMATIVA, NORMAÇÃO E NORMALIZAÇÃO	17
2.1 Pensando a condução das condutas a partir da racionalidade política	18
2.2 Uma cartografia a partir das normas enquanto metodologia de estudo do dispositivo	22
2.2 Os planejamentos estratégicos e o modo de gestão participativa	25
2.2 A tecnocracia do planejamento estratégico diante da abstração da prestação jurisdicional	30
2.3 As metas do Conselho Nacional de Justiça e o controle estratégico	37
2.4 A produção normativa da Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas nas varas judiciais do TJCE	42
2.5 O biopoder do ordenamento de metas e de estratégias	49
2.5.1 O biopoder de normação sobre o corpo-alma do integrante do Judiciário	52
2.5.2 O poder biopolítico e a normalização no Judiciário	64
3 AS PERCEPÇÕES SOBRE METAS E SOBRE FUNCIONAMENTO DAS VARAS JUDICIAIS SELO OURO	70
3.1 Sobre a metodologia, as experiências no campo e o dispositivo	70
3.2 O léxico da gestão e a razão gerencial	77
3.2.1 A polissemia das metas	77
3.2.2 Regimes de verdade e fluxos de trabalho	81
3.3 As oposições e as incorporações não perfeitas das metas	90
3.4 A construção de si em relação ao outro	95
4 O DISPOSITIVO JUDICIÁRIO NEOLIBERAL	105
4.1 Pensando um modelo teórico entre disciplina, controle, neoliberalismo e racionalidade	107
4.2 O biopoder gerencial da governança nas unidades selo ouro e a subjetivação neoliberal	112
4.3 O modelo de prestação jurisdicional pressuposto e os modelos de democracia	120
4.4 Austeridade neoliberal e biopolítica no Judiciário	127
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS	136
APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA	148
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	150

1 INTRODUÇÃO

As metas estão em todo lugar. Fazem-se metas anuais, de relacionamento, de carreira, de performance corporal e até de lazer. Há certo imperativo da proatividade. Não fogem disso instituições e órgãos como a universidade e o Judiciário. Nesse viés, a carreira no Direito tem trazido consigo quase que inevitavelmente a questão da produtividade. Já na graduação se ensina que o Judiciário é moroso, caro e ineficiente. Concomitantemente, entra-se por vezes em contato com noções de produtividade nas cobranças constantes por parte de patrões e de chefes. A iniciativa pública, então, pode sobrevoar as mentes de alguns graduandos em Direito como um sonho de estabilidade, de trabalho com menos cobranças e de bons salários. Contudo, é possível observar o desaparecimento parcial deste mito.

Para além das questões dos salários e da estabilidade, é possível aprender, logo nas disciplinas de direito administrativo, que a administração pública deve ser eficiente e econômica, bem como célere, segundo princípios constitucionais. Ao adentrar esse mundo, não é raro se deparar com cobranças de supervisores, falta de pessoas qualificadas, austeridade com recursos materiais e uma lógica que ronda constantemente os corredores e gabinetes de que tem sempre algo a ser feito e de que é preciso ter pressa.

Há, então, uma grande confusão ou contradição vivida nessa realidade. Notícias de que o Judiciário brasileiro é extremamente custoso e de que diversos integrantes recebem montantes acima do teto constitucional. Noções de que o servidor público deve servir ao público e que, por isso, deve exercer seu ofício da forma mais justa possível, preocupando-se com os jurisdicionados para além de números. Cobranças constantes por produtividade mediadas por metas. Insatisfação comum por conta de ambientes estressantes de trabalho.

Nesse contexto, convém destacar a existência no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) da Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas (GAM). Uma bonificação pecuniária para servidores que atingirem metas específicas. Uma forma de fazer com que o dia-a-dia do tribunal siga noções específicas de eficiência a partir de estímulos. Logo, percebeu-se que a GAM era uma entre várias técnicas de gestão que o TJCE adotou, como o +Gestão, os selos do Prêmio Destaques do Ano e o Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (Promojud), para alcançar seus objetivos, servindo de indícios de uma razão gerencialista bastante característico deste lugar, considerando que a Justiça Federal no Ceará não adota esta gratificação, por exemplo.

Partindo disso, como pensar essas questões de forma conjunta? Existe uma explicação para essa aparente contradição? Ao procurar respostas para essas questões, encontrou-se

poucas proposições críticas que pensassem todos esses elementos. É possível encontrar críticas ao excesso de gastos ou ao produtivismo, mas existe um limite até onde o discurso jurídico comumente vai. É possível, na verdade, ver comentários exaltando, de certo modo, esse cenário, celebrando o aumento da eficiência e a possível vinda de tecnologias digitais que poderão aumentar a produtividade exponencialmente.

Isso constatado, acreditamos no potencial crítico de se pensar esse conjunto de questões a partir de outra linguagem, mais especificamente a trabalhada por Michel Foucault em seus trabalhos sobre sujeição e tecnologias de poder. Não se fala aqui de tecnologias eletrônicas apenas. Tecnologias e técnicas, nessa linguagem, são termos cunhados para pensar as práticas socialmente existentes com relação aos seus meios e seus fins. Trata-se de um método de estudar as relações de poder, para além do discurso jurídico ou político, pensando-as em suas constituições históricas, suas estratégias e suas produções (Castro, 2011, p. 381; Foucault, 2022a). É uma teoria que vê o poder não apenas como algo que proíbe, mas que também produz.

Em decorrência disso, sua teoria é o ponto de partida deste trabalho, com foco nas noções de dispositivo e biopoder, que serão explicadas em tópicos seguintes. Adota-se, ademais, a perspectiva trabalhada por Foucault sobre neoliberalismo, pensando-o enquanto racionalidade política. Acredita-se que relacionar essas práticas do TJCE com as discussões sobre neoliberalismo pode ajudar a entender as relações de poder em questão. Esta hipótese, na verdade, é um resultado encontrado no decorrer da pesquisa. Se em um momento inicial havia a preocupação de pensar se o sistema de metas era uma técnica neoliberal ou não, o contato com bibliografia e com os dados permitiram formular uma pergunta-problema mais adequada: Como as técnicas de gestão do TJCE podem ser compreendidas como tecnologias de biopoder? Tanto em um sentido de viabilidade da teoria como de consequências dessa linguagem crítica para os resultados.

A fim de responder essa questão, a pesquisa busca compreender, no segundo capítulo, o funcionamento desse ordenamento em seu aspecto hierárquico-jurídico, com normas produzidas tanto pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como pelo TJCE. Concomitantemente, faz-se uma análise discursiva e dispositiva, com base nos trabalhos de Foucault, sobre essas normas, buscando entendê-las enquanto relações de saber-poder, com pressuposições, estratégias e efeitos constitutivos sobre os integrantes do Judiciário. É nesse contexto que se mobiliza as noções de dispositivo e de biopoder, a fim de pensar essas normas

como tecnologias de poder sobre os corpos¹ e sobre as populações (Foucault, 2010, p. 201–221, 2022a, p. 149–152). É a partir dessa linguagem que se torna mais viável refletir sobre os modos de controle exercidos por essas técnicas.

No terceiro capítulo, o trabalho busca continuar a análise discursiva/dispositiva partindo para outro *corpus*. A fim de entender não apenas como essa razão eficientista e neoliberal operava nas normas, optou-se por fazer entrevistas pelo método semi-estruturado com integrantes (juizes e diretores) de varas judiciais de selo ouro (Ceará, 2020c), prêmio elaborado pelo TJCE para unidades que atingem maiores níveis de produtividade.

Maiores detalhes sobre a metodologia e a experiência de campo serão apresentados no respectivo capítulo, contudo convém dizer que a ideia é se distanciar de uma análise exclusivamente empírico-legal. Urge, então, entender o processo de normação e de normalização, em que a normalidade implicada pelas normas jurídicas exerce forças sobre os integrantes, em um processo de aproximações e de distanciamentos, de subjetivação e de dessubjetivação, em relação a uma norma-padrão. Averiguar e entender a forma como os integrantes das varas se relacionam com esse ordenamento de metas e de gestão foi o objetivo principal dessa abordagem.

Já no quarto capítulo, opta-se por fazer uma reflexão sobre o neoliberalismo. A partir da leitura de discussões teóricas sobre o termo, propõe-se entender o neoliberalismo enquanto investigação crítica. Não se trata de essencializá-lo, mas de entendê-lo como um paradigma crítico contra práticas e saberes. Desse modo, não se espera uma coerência absoluta nos usos sociais deste termo, mas acredita-se possível aprender com essa amplitude, valorizando o que cada abordagem pode criticar com suas especificidades.

Nesse ínterim, objetiva-se fazer uma síntese com os resultados obtidos. Pensa-se o processo de normação e normalização da norma-padrão, articulado com os modelos teóricos da disciplina e do controle, ao mesmo tempo que se dialoga com o paradigma crítico sobre neoliberalismo. Assim, pode-se verificar se e de que modo as metas são técnicas neoliberais de controle, expondo suas particularidades, e explicar quais as consequências dessas práticas para o Judiciário, para o modo de se pensar a democracia e para o próprio sujeito.

¹ Nesse contexto, explica-se a utilização da expressão “corpo” neste trabalho. A princípio pode haver um estranhamento com essa utilização, contudo isso é intencional. Estudos foucaultianos estão preocupados em entender o poder para além de uma simples abstração e de uma legitimação. Uma das formas de fazer isso é propor uma história do controle social sobre o corpo, fragmento espacial irredutível do ser humano, onde se inscrevem as relações de poder. Trabalhar dessa forma implica, logo, uma crítica a abordagens que ignoram a materialidade e a corporeidade do ser humano, mesmo em seu exercício de pensamento. Falar em corpo ou em corpo-alma, por exemplo, é mostrar que os dois se constroem indissociavelmente em meio a práticas sociais, mostrando as limitações de discursos que pensam apenas em termos metafísicos ou mesmo biológicos (Castro, 2011, p. 83–86).

2 AS METAS JUDICIAIS ENTRE PRODUÇÃO NORMATIVA, NORMAÇÃO E NORMALIZAÇÃO

O capítulo III da Constituição Federal (Brasil, 1988) traz as previsões sobre o Poder Judiciário, apontando no inciso XV do artigo 93 que a “a distribuição de processos será imediata, em todos os graus de jurisdição”. Já o Código de Processo Civil diz, em seu artigo 43, que se determina “a competência no momento do registro ou da distribuição da petição inicial”. Com essa organização, estabelece-se um desafio para o Estado: gerir o fluxo de processos, seguindo, ainda, o princípio da razoável duração do processo previsto no inciso LXXVIII do artigo 5º da Constituição.

Diante disso, a primeira parte deste trabalho pretende estudar as metas das varas judiciais do TJCE. Entende-se, contudo, que meta é um termo plurissignificativo. Seu sentido pode variar em um contexto mais pessoal, como metas de vida, ou em um contexto profissional como metas de produtividade a serem alcançadas. Até mesmo em um contexto de gestão do Judiciário, as metas aparecem em diversas espécies, como as de unidades e as institucionais. Sendo assim, o presente estudo busca analisar as metas de produtividade das varas judiciais no modo como são apresentadas pela GAM, ou seja, enquanto um objetivo a ser alcançado para recebimento de gratificação financeira, o que envolve outras metas não necessariamente pecuniárias.

Embora o trabalho apresente esse recorte, convém dizer que os vários sentidos da noção de metas será um ponto abordado. Além disso, este capítulo tem um objetivo mais geral que apenas o de análise das metas da GAM. Busca-se, a partir da trama da implantação da GAM no TJCE, tanto apresentar as metas judiciais enquanto um ordenamento formado por diversos códigos de hierarquias diferentes, como apresentá-las enquanto um processo de implantação de um modelo de trabalho e de racionalidade.

Nesse sentido, esse processo será observado em três perspectivas: a da produção normativa, ou seja, a elaboração cronológica de normas sobre o funcionamento das metas; a da normação, ou seja, a da adequação de indivíduos a modelos previamente estabelecidos; e a da normalização, ou seja, a da adequação da administração a fenômenos que ocorrem segundo uma noção de normalidade² (Foucault, 2008c, p. 74–83).

² Embora a confusão entre essas noções de norma seja instigadora para mostrar as relações quase intrínsecas entre elas, o trabalho adotará, para ser mais claro, o termo “norma-padrão” para se referir à “norma” ao qual Foucault descreve como elemento que circula entre o poder disciplinar e o poder regulamentador. Uma norma que não é jurídica nem fruto do poder soberano, mas que deriva “da regra natural, isto é, da norma. Elas definirão um código que será aquele, não da lei, mas da normalização, e elas se referirão necessariamente a um

Convém, todavia, apontar que essas três perspectivas estão interligadas, de modo que a análise não pode ser dividida analiticamente com tanta precisão. Ademais, afirma-se que optamos por dar um caráter mais descritivo a essa primeira parte, que almeja explicitar as relações de força envolvidas na GAM enquanto tecnologias de saber-poder. Tal opção, contudo, não impede que uma análise das normas seja feita expondo e descrevendo os regimes de verdade que as atravessam. Assim, uma perspectiva que pensa criticamente essas forças e as relaciona com outras questões será melhor abordada na última parte deste trabalho.

2.1 Pensando a condução das condutas a partir da racionalidade política

Previamente à análise aqui proposta, cabe uma melhor explicação sobre os referenciais teóricos deste trabalho. A empreitada aqui pretendida tem como inspiração os trabalhos de Michel Foucault, principalmente os da sua fase considerada genealógica, o que não impede que a adoção de uma análise do discurso inspirada em sua fase arqueológica de forma complementar. Para entender melhor o que significa esses termos e racionalidade política, convém tratar um pouco sobre alguns pontos teóricos de Foucault.

Entendemos que o trabalho de Foucault é perpassado principalmente pelas repercussões de sua posição metafísica, ou no caso não metafísica. Com isso queremos dizer que Foucault entende que o conhecimento humano não replica fielmente a realidade. Não apenas por uma questão de que o conhecimento é falho em determinado momento, mas que a própria noção de que seria possível acessar os objetos em si seria ilusória. Desse modo, distancia-se de uma noção realista do conhecimento. Para o referido pensador, o modo pelo qual o ser humano acessa os ditos objetos é sempre mediado pelos quadros formais de conhecimento e linguagem de determinada circunstância, o que Foucault chama de discurso (Veyne, 2009, p. 11-12).

Dito isso, a relação entre práticas, saber histórico e a singularidade é chave essencial no pensamento de Foucault. Discorrendo sobre o modo como esses elementos se relacionam em seu trabalho e inspirando-se em Nietzsche, afirma que a genealogia busca “marcar a singularidade dos acontecimentos, longe de toda a finalidade monótona” (Foucault, 2023a, p. 55). Opõe-se, assim, ao essencialismo na história, o qual seria promovido pela busca das origens, ao menos em um de seus sentidos. Com isso, o autor aponta que a busca das origens é recolhadora de formas imóveis, ignorando todos os acidentes produtores de determinado

horizonte teórico que não será o edifício do direito, mas o campo das ciências humanas” (Foucault, 2010, p. 33). Essas noções serão melhor trabalhadas no decorrer do trabalho.

fenômeno. É nessa suposta origem metafísica que estaria “o lugar da verdade” (Foucault, 2023a, p. 59). Foucault não discorda desta afirmação, mas a inverte, uma vez que diz que a origem é produtora de supostas verdades, chegando ao ponto de igualá-la ao erro. Assim, esta verdade seria uma ilusão gerada pelo apagamento dos processos complexos que determinado fenômeno sofreu para ser gerado.

A história não é o lugar das essências, “é o próprio corpo do devir” (Foucault, 2021, p. 61), ou seja, funciona a partir da noção ontológica do tornar-se, visto que é composta apenas de singularidades. Singularidade, aqui, deve ser entendida em oposição a uma noção metafísica de destino, como se estivesse pré-determinado que certo fato aconteceria, ou a uma noção de que existem categorias abstratas imutáveis que aparecem ciclicamente na história. De fato, as singularidades devem ser entendidas como emergências e, portanto, são produzidas “sempre em um determinado estado de forças” (Foucault, 2021, p. 66), logo verdades, conceitos e acontecimento, a partir dessa perspectiva imanente, são resultados dos conflitos e do acaso. A história se tornaria o palco em que a genealogia busca desconstruir a pressuposta superioridade de certos saberes e suas ilusões de verdade:

Trata-se da insurreição dos saberes. Não tanto contra os conteúdos, os métodos ou conceitos de uma ciência, mas de uma insurreição sobretudo e acima de tudo contra os efeitos centralizadores de poder que são vinculados à instituição e ao funcionamento de um discurso científico organizado no interior de uma sociedade como a nossa (...) É exatamente contra os efeitos de poder próprios de um discurso considerado científico que a genealogia deve travar o combate (Foucault, 2010, p. 10).

Feita essa exposição, é possível entender de forma mais clara o que Foucault quis dizer quando disse que “em vez de partir dos universais como grade de inteligibilidade obrigatória para um certo número de práticas concretas, gostaria de partir dessas práticas concretas e, de certo modo, passar os universais pela grade dessas práticas” (Foucault, 2008b, p. 5). Se o sujeito e os saberes não podem ser considerados como *a priori* ahistóricos (supor que os universais não existem), é preciso, então, pensar “a história que podemos fazer desses diferentes acontecimentos, dessas diferentes práticas que, aparentemente, se pautam por esse suposto algo” (Foucault, 2008b, p. 5).

Foucault, então, parte de uma desnaturalização dos fundamentos dos saberes para expor a racionalidade que é condição de possibilidade deles, as disputas de poder que os condicionam e as práticas que os constituem (Agamben, 2019, p. 115–160). É a partir do entrelaçamento dessas relações de saber (práticas discursivas), de poder (relação entre pessoas) e de ética (do sujeito consigo) (Foucault, 2000, p. 350), que os conceitos devem ser

pensados. Nos termos de Paul Veyne (1998, p. 249–250): “A relação determina o objeto, e só existe o que é determinado. (...) O objeto não é senão o correlato da prática”.

É essa empreitada que Foucault busca e é ela que inspirou este trabalho. Percebe-se, contudo, que as consequências desses pressupostos são muitas. Apesar disso, é possível partir de “esboços inacabáveis” (Foucault, 2006d, p. 255) de Foucault para melhor delimitar a questão. Nesse viés, é oportuno escolher a trama da individualização e da totalização enquanto efeitos das racionalidades políticas ocidentais (Foucault, 2006d). Trata-se de estudar os modos pelos quais os indivíduos se tornam sujeitos a partir da separação (Foucault, 1995, p. 231) e o outro lado desse processo que corresponde à massificação, ambos típicos da governamentalidade ocidental (Brown, 2015, p. 129–130).

No que tange à governamentalidade, outro conceito importante para esta pesquisa, Foucault aponta três significados:

"governamentalidade", entendo o conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por "governamentalidade" entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de "governo" sobre todos os outros -soberania, disciplina - e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de toda uma série de aparelhos específicos de governo [e, por outro lado]*, o desenvolvimento de toda uma série de saberes. Enfim, por "governamentalidade", creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pelo qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado administrativo, viu-se pouco a pouco "governamentalizado" (Foucault, 2008c, p. 143–144).

Assim, trata-se primeiramente do que vai chamar em outra obra da governamentalidade liberal, ou seja uma arte de governo historicamente localizada (Foucault, 2008b, p. 3–102) de um regime de governo.

Já a segunda noção é a de uma abordagem que propõe pensar o governo de forma mais ampla, para além do sentido exclusivamente político de governo do Estado. É o governo entendido como condução das condutas, como governo dos outros e de si. Ou seja, a noção de como governar desenvolvida no Ocidente exige que se discuta a preocupação das artes de governo com a condução dos indivíduos e das populações (Lemke, 2001).

Com o modificar das racionalidades políticas, essas tecnologias de poder foram posteriormente transformadas e apropriadas pelas tecnologias estatais (Rose; O'Malley; Valverde, 2006, p. 87), o que configura o processo indicado no terceiro sentido na citação. A partir dessa abordagem, é possível dizer que Foucault busca entender essas práticas históricas de governo que ficavam ocultadas pelas anteriores perspectivas da filosofia política.

Diante disso, pode-se dizer que Foucault observa na recorrência e sistematicidade das práticas a pressuposição de uma racionalidade. Portanto, não se trata de uma racionalidade ahistórica que se desenvolve a partir da razão no tempo, mas uma perspectiva historicamente localizada e múltipla que explica o funcionamento de diversos elementos. Nesse sentido, a racionalidade é constituída por relações de saber-poder que pensam a utilização de meios para certos fins, as quais, ciclicamente, partem de uma racionalidade³ (Castro, 2011, p. 345–346; Revel; Pons, 2009, p. 75–76). Desse modo, a governamentalidade, ao menos no segundo sentido apontado acima, seria uma racionalidade governamental que relaciona os fins do governo dos outros na perspectiva individualizante e massificadora.

Partindo disso, é possível pensar outro conceito importante para este trabalho: biopoder. De acordo com Foucault, o biopoder seria um conjunto de tecnologias de poder sobre a vida que se desenvolveu a partir do século XVII, substituindo de forma não absoluta o paradigma do poder soberano, por meio do foco no poder de causar a vida. Esse biopoder teria tido dois polos: A disciplina, entendida como uma anátomo-política do corpo humano enquanto máquina; e a biopolítica, entendida como um poder sobre a população humana enquanto espécie, regulando seus aspectos biológicos (Foucault, 2010, p. 201–221, 2022a, p. 149–152).

Essas tecnologias de poder que funcionam por meio da aplicação da norma da disciplina e da norma da regulamentação tiveram suas emergências marcadas por novos desafios da arte de governar, como as questões sanitárias, estatísticas e urbanísticas. Contudo a relação dessas tecnologias com esses cenários se deu a partir de racionalidades políticas, mais especificamente a liberal e a neoliberal (Foucault, 2008b, p. 431–434).

Diante disso, acreditamos ser oportuno utilizar esses conceitos desenvolvidos pelo referido autor para pensar as práticas no Judiciário. Os planos estratégicos, os saberes estatístico e de gestão, as metas, as gratificações e os órgãos do judiciários estão inseridos em uma racionalidade de relações de poder-saber que pensam modos de governo tanto do Estado como de seus servidores.

³ Paul Veyne explica essa perspectiva afirmando que o que muda as práticas não é uma força unitária oculta por trás da história ou uma grande narrativa englobante, mas “razões as mais positivas, as mais históricas e quase as mais materialistas do mundo (...) o conjunto da história” (1998, p. 247). Do mesmo modo que se fala sem pensar na gramática da linguagem, as pessoas na história agem a partir de uma racionalidade que conduz suas práticas. Isso pode ser destrinchado com a observação dos correlatos das práticas, ou seja, dos sujeitos e dos objetos envolvidos. Exemplifica com um caso de mudanças nos modos de governo em Roma: “O governado, isso é muito vago e não existe; o que existe é um povo-rebanho, depois um povo-criança que se mima: o que não é senão um outro modo de dizer que, em uma época, as práticas observáveis eram as de guiar, em uma outra, as de amimar” (1998, p. 249–250). Desse modo, analisar uma racionalidade parte de uma análise dos sujeitos pressupostos nas ações que são resultados de um regime de práticas.

Essa racionalidade governamental é condição de emergência, também, de artes de governo, de saberes e de subjetividades. Práticas, essas, que exercem forças tanto no indivíduo corpo como na população. Daí o foco desta primeira parte do trabalho ser pensar o correlato dessas práticas de gestão, ou seja, os regimes de verdade pressupostos e os modelos normativos almejados pelas normas. Busca-se explicitar de que modo a atuação de produção de normas, de normação e de normalização produzem um modelo de bom servidor e de um bom Judiciário. Portanto, acreditamos que a utilização desses conceitos enquanto ferramentas analíticas pode ajudar no estudo das relações de poder no TJCE.

2.2 Uma cartografia a partir das normas enquanto metodologia de estudo do dispositivo

Explicados alguns referenciais teóricos e noções adotados neste trabalho, convém agora expandir essa construção teórica, relacionando-a com a metodologia adotada. Este segundo capítulo está preocupado em fazer uma cartografia, não no sentido literal, mas de descrever os caminhos do poder e suas manifestações constitutivas de uma racionalidade. A norma-padrão produzida pelas normas jurídicas não é uma consequência natural destas. Trata-se, antes, de uma emergência possível de uma série de condições de possibilidade que produzem tanto a norma-padrão, como a norma jurídica. Pode-se dizer que a norma-padrão é correlata de técnicas de poder de uma certa racionalidade histórica moderna.

Como apontado no tópico anterior, a governamentalidade pode ser entendida como uma abordagem. Um modo de observar o poder, principalmente estatal, historicamente. Contudo, acreditamos que esse arcabouço ainda é insuficiente. De fato, a governamentalidade e o referencial teórico exposto como um todo partem da noção de que o poder produz e é produzido pelo saber. Que vários elementos corroboram para essa cartografia do poder na sociedade. E foi para melhor articular essas reflexões que a noção de dispositivo foi pensada. Foucault expõe o que a sua noção de dispositivo pretende demarcar:

em primeiro lugar, um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, enunciados, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições, morais, filantrópicas. (...) Em segundo lugar, gostaria de demarcar a natureza da relação que pode existir entre esses elementos heterogêneos. (...) Em terceiro lugar, entendo dispositivo como um tipo de formação que, em um determinado momento histórico, teve como função principal responder a uma urgência (2023c, p. 364–365).

Deveras, o dispositivo é uma ferramenta teórica que surge para ajudar na compreensão do funcionamento de elementos heterogêneos. Funciona como o modo de pensar as relações de poder e saber como produzindo efeitos recíprocos entre si, criando uma rede de

inteligibilidade, em constante processo de sobredeterminação funcional desses elementos, reagindo de forma dinâmica em maior ou menor grau às forças estratégicas dominantes, respondendo a urgências específicas de um determinado tempo e lugar⁴ (Vega, 2017). Daí Vega entender o dispositivo foucaultiano como um duplo estatuto:

Por um lado, trata-se de uma ferramenta teórica - uma grade de inteligibilidade - que permite organizar os elementos dispersos oferecidos para análise, a fim de traçar entre eles um princípio de racionalidade ou de inteligibilidade. Por outro lado, o conceito alude a uma rede de relações que, de acordo com a sua organização estratégica, possui uma certa “ordem” que pode ser estudada (2017, p. 141–142, tradução nossa)⁵.

Desse modo, o uso do dispositivo como ferramenta se conecta diretamente ao que já foi falado no tópico anterior sobre governamentalidade e sobre racionalidade política. A linguagem de Foucault serve para dissecar os sujeitos e os conceitos, destacando as singularidades e relações que os produzem. Pensar os elementos heterogêneos no Judiciário que se ligam à gestão e à produtividade promove uma desnaturalização desse tipo de conduta e proporciona questionamentos sobre os motivos pelos quais essas práticas são perpetuadas. Que razão política fomentou esse tipo de governo? Que grade de inteligibilidade foi condição de emergência da gestão estratégica produtivista? Que tecnologias de governança produzem o integrante do Judiciário produtivo? São essas perguntas que mobilizam esse referencial teórico ao mesmo tempo que são possibilitadas por ele.

Nesse diapasão, Foucault pensa o objeto “enunciado” como sendo um conjunto de signos em relação a outro conjunto de signos e a práticas. Isso significa que o enunciado não é apenas a individualização que constitui o discurso, mas é um conceito, uma função de existência que destaca a relação entranhada de diversas práticas discursivas ou não, como as condições de existência acima mencionadas. Por isso, é a partir do enunciado que se pode

⁴ Foucault trouxe essas reflexões para seus estudos sobre a loucura, apesar de à época não utilizar o termo dispositivo, sendo um bom uso da teoria. As tramas sociais que conectam os elementos heterogêneos nem sempre serão visíveis para quem observa: “designou-se todo um povo a nosso ver estranhamente misturado e confuso. Mas aquilo que para nós parece apenas uma sensibilidade indiferenciada, seguramente era, no homem clássico, uma percepção claramente articulada. É esse modo de percepção que cabe interrogar a fim de saber qual foi a forma de sensibilidade à loucura de uma época que se costuma definir através dos privilégios da Razão. O gesto que, ao traçar o espaço de internamento, conferiu-lhe um poder de segregação e atribuiu à loucura uma nova pátria, por mais coerente e ordenado que seja esse gesto, não é simples. Ele organiza numa unidade complexa uma nova sensibilidade à miséria e aos deveres da assistência, novas formas de reação diante dos problemas econômicos do desemprego e da ociosidade, uma nova ética do trabalho e também o sonho de uma cidade onde a obrigação moral se uniria à lei civil, sob as formas autoritárias da coação. Obscuramente, esses temas estão presentes na construção das cidades de internamento e em sua organização. São eles que dão sentido a esse ritual e explicam em parte o modo pelo qual a loucura é percebida e vivida pela era clássica” (Foucault, 2019, p. 63–64).

⁵ No original: “Por un lado es una herramienta teórica -una grilla de inteligibilidad- que posibilita la organización de los elementos dispersos que se ofrecen al análisis para trazar entre ellos un principio de racionalidad o inteligibilidad. Por otro, el concepto alude a una red de relaciones que, de acuerdo con su organización estratégica, posee un cierto “orden” pasible de ser estudiado”.

averiguar se signos “fazem sentido” ou não, segundo que regra se sucedem ou se justapõem, de que são signos, e que espécie de ato se encontra realizado por sua formulação” (Foucault, 2008a, p. 98).

Considerando isso, podemos afirmar que discurso para Foucault é uma prática, um domínio de enunciados, que se relacionam, formando regras de dispersão e repartição, as quais determinam os sentidos dos signos e possibilitam o surgimento de novos enunciados, como uma grade de inteligibilidade ou uma racionalidade. Trata-se, portanto, de uma metodologia que busca pela *differentia ultima* (Veyne, 2009, p. 12) de uma enunciação em suas particularidades de condições de emergência.

Isso se conecta com a metodologia adotada, o trabalho busca fazer uma análise do dispositivo neoliberal do Judiciário. Ou seja, quer-se entender a produção de práticas e sujeitos a partir desses elementos heterogêneos que formam uma racionalidade no Judiciário. Para isto, esta primeira parte do trabalho analisa documentos administrativos e legais que atuam como esses elementos mencionados construindo a racionalidade em questão. Mais especificamente, tais normas funcionam como tecnologias que produzem uma norma-padrão a ser seguida, o que se pretende expor.

Para isso, foi feita uma pesquisa no buscador Pesquisa avançada do sítio eletrônico do Diário da Justiça Eletrônico do Poder Judiciário cearense⁶. A palavra-chave foi "Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas", sendo a busca feita no caderno 1- Administrativo, tendo como data inicial 02/06/2010, primeira data disponível no sistema, e final 01/05/2024, primeiro dia do mês em que as entrevistas começaram. Foram encontrados 141 resultados, os quais foram organizados em uma tabela, com dados sobre cada aparição do termo, bem como foram lidos, sendo considerados relevantes aqueles que traziam atos administrativos que tratavam da normatização gradual desta gratificação, como a partir de mudança de métricas, de premiações ou de elogios referentes à GAM, além de documentos que mencionam em suas justificativas saberes que legitimam essas práticas de metas.

Ademais, foram lidas as metas nacionais do Poder Judiciário, as estratégias nacionais do Poder Judiciário e os planos estratégicos do Poder Judiciário cearenses produzidos até o período das entrevistas, entre maio e agosto de 2024. A partir disso, foi possível traçar um mapeamento desse ordenamento de metas. As normas em questão também mencionam outros atos legais e administrativos, o que possibilitou explorar esse ordenamento em sua capilaridade.

⁶ Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/index.do>.

Entendendo essas normas enquanto práticas e enunciados, é possível pensar esse dispositivo de produção de grades de inteligibilidade e de subjetivação, com seus sujeitos, suas autoridades e seus saberes. Do mesmo modo que Foucault (2008b, p. 297–327) tentou analisar o neoliberalismo como retorno do *homo oeconomicus*, e mostrou as diferenças deste conceito a partir das mudanças nas obras dos autores neoliberais, este trabalho busca verificar uma racionalidade a partir do que foi elaborado discursivamente nas normas. Traduzindo de forma didática: quer-se mostrar o “*homo producentis*”.

Tal qual o *homo oeconomicus*, a norma-padrão do integrante produtivo do Judiciário não existe enquanto uma pessoa na realidade. Trata-se de um modelo que emerge de uma racionalidade e de uma série de tecnologias de biopoder, atuando na dessubjetivação e subjetivação dos integrantes em graus diversos.

Nesse contexto, o trabalho se inspira em obras que tentaram elaborar instruções sobre uma possível análise do discurso foucaultiana (Arribas-Ayllon; Walkerdine, 2008; Ferreira; Traversini, 2013; Fischer, 1996; Garrity, 2010). A materialização dessa norma-padrão, ou dessa racionalidade produtiva, ou desse discurso, nas normas jurídicas é analisada em sua função de enunciado, ou seja, em sua função disposicional no “diz-se”⁷ de determinadas noções, como a produtividade e o gerenciamento.

Fischer fala em fazer uma “reconstrução do discurso” (1996, p. 127) a partir dos ditos em sua função enunciativa. Entendemos possível afirmar, no mesmo sentido, que uma análise do dispositivo se faz de forma muito similar. O trabalho, então, usa as ferramentas de Foucault de forma um tanto exploratória, como será mostrado.

2.2 Os planejamentos estratégicos e o modo de gestão participativa

A Lei nº 14.786 (Ceará, 2010a), que dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e remuneração de servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará e que estabelece a GAM,

⁷ Deleuze utiliza essa expressão para falar do funcionamento do discurso e da arqueologia: “Estamos, então, capacitados a extrair das palavras, frases e proposições — os enunciados, que não se confundem com elas. Os enunciados não são palavras, frases ou proposições, mas formações que apenas se destacam de seus *corpus* quando os sujeitos da frase, os objetos da proposição, os significados das palavras mudam de natureza, tomando lugar no “diz-se”, distribuindo-se, dispersando-se na espessura da linguagem. Segundo um paradoxo constante em Foucault, a linguagem só se agrega a um corpus para ser um meio de distribuição ou de dispersão de enunciados, a regra de uma “família” naturalmente dispersada” (Deleuze, 2013, p. 29).

traz no parágrafo único de seu artigo 13⁸⁹ que as avaliações devem seguir as metas anuais dos planos estratégicos. A Portaria nº 1245/2011 do TJCE (Ceará, 2011a), que institui a Comissão Intersetorial de Estudos para Regulamentação da GAM, menciona como uma de suas justificativas o seguimento das metas institucionais do Plano Estratégico 2010-2014 do Poder Judiciário cearense¹⁰. A Resolução do órgão especial nº 13/2011 (Ceará, 2011d), que dispõe sobre a criação do Comitê Estratégico do Poder Judiciário cearense, traz em suas justificativas menções ao planejamento estratégico e às metas do CNJ¹¹.

Partindo desses pontos, é possível dizer que o planejamento e a gestão das metas do TJCE não podem ser dissociados de um ordenamento mais amplo, que envolve o CNJ enquanto órgão hierarquicamente superior de gestão. Daí a importância de intercalar essas produções para entender que normas pretendem ser impostas pela gestão estratégica.

Dito isso, o Conselho Nacional de Justiça se apresenta em seu sítio eletrônico como uma “instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro” (Conselho Nacional de Justiça, 2024b). Legalmente, a Constituição Federal de 1988 o considera como órgão do Poder Judiciário e o confere a função de controlar administrativamente e financeiramente esse poder, o que inclui atribuições disciplinares e de gestão.

O sítio eletrônico também expõe que esse controle administrativo e financeiro é o meio pelo qual o órgão pretende desenvolver o Poder Judiciário, implicando benefício à sociedade. Atrela esse objetivo ainda à perspectiva de ampliar a “eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira” (Conselho Nacional de Justiça, 2024b). Embora o CNJ tenha uma função ampla de administrar o Judiciário, noção que vai desde a transparência dos atos públicos e o controle das reclamações da população até a garantia da autonomia desse poder, é possível apontar que uma de suas características mais importantes é seu papel de gestão de eficiência.

⁸ Opta-se por citar alguns trechos de documentos ou normas por meio da nota de rodapé. Se por um lado tal prática pode se tornar enfadonha e prolixa, por outro acreditamos importante que alguns trechos estejam disponíveis no próprio trabalho, pois não são tão facilmente acessados.

⁹ “Art. 13. A Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas – GAM, basear-se-á na Avaliação dos Resultados alcançados pelo Poder Judiciário, a partir da consecução dos seus objetivos estratégicos e do alcance das metas da Unidade Judiciária ou Administrativa em que o servidor atue.

Parágrafo único. A Avaliação de Resultados do Poder Judiciário e das suas Unidades Judiciárias ou Administrativas tomará como referência as metas anuais estabelecidas no Plano Estratégico”.

¹⁰ “CONSIDERANDO, por fim, o Plano Estratégico 2010-2014 do Poder Judiciário cearense, estabelecido pela Resolução n.º 02, de 21 de janeiro de 2010, que definiu metas institucionais a serem perseguidas pelos membros deste Tribunal”.

¹¹ “CONSIDERANDO o teor da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário;(…) CONSIDERANDO o conteúdo da Meta nº 01 de 2011, estipulada pelo CNJ, que consiste em “criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica”, bem como o mister de se estabelecer e manter metodologia de gerenciamento e acompanhamento sistemático dos projetos previstos no Plano Estratégico”.

Tal enfoque, para além do que já mostrado na forma como o órgão se apresenta em seu sítio eletrônico, pode ser relacionado com o contexto de reformas que criou o CNJ. Flávio Dino (Costa, 2001, p. 19–42) argumenta pela existência de quatro crises principais enfrentadas pelo Judiciário nessa situação: a crise constitucional, a crise de identidade, a crise de desempenho e a crise de imagem.

A crise constitucional seria caracterizada pela perda de poder da constituição em um contexto de globalização, o que era observado na grande quantidade de emendas e de propostas de emendas constitucionais. A perspectiva dirigente da constituição entrava em conflito com a realidade social desigual e contraditória do país. A crise de identidade seria a dificuldade de se pensar uma função principal para o Judiciário. Os integrantes do Judiciário vivem a dicotomia aplicar a lei de forma estrita e fazer valer a justiça social. A crise de desempenho estaria relacionada com a falta de celeridade do Judiciário em julgar processos, fato que seria o principal motivo de insatisfação com o Poder Judiciário. Já a crise de imagem se relaciona com as outras, uma vez que é a incredulidade da população em acreditar na capacidade do Judiciário de cumprir suas funções sociais.

Diante disso foram pensadas formas de reformar o Poder Judiciário, havendo duas principais vertentes que estavam em disputa. Uma racionalizadora que caracteriza o conjunto de propostas que buscavam tornar o Judiciário mais previsível, eficiente e estatístico. Busca-se torná-lo menos pessoal a partir de regras mais limitadoras das decisões, algo que pretendia diminuir a interseção entre direito e política. A outra vertente, por outro lado, pretendia tornar o Judiciário mais democrático por meio de mudanças estruturais, como a manutenção de uma pluralidade entre os integrantes. Contudo, as duas concordavam que era necessário maior autogoverno deste poder, a fim de possibilitar o cumprimento de suas funções (Costa, 2001, p. 43–51).

Esse cenário é transparecido na Carta do Judiciário, publicada em 25 de agosto de 2008 na ocasião do Encontro Nacional do Judiciário e ratificada pelos presidentes dos tribunais do Brasil. Nela, deixa-se clara a necessidade de independência e integração para uma melhor prestação jurisdicional, que seria pautada (Brasil, 2008, p. 2):

na crença no serviço público, na ética, na função institucional do Poder Judiciário, na segurança jurídica, no espírito público e de cooperação, na transparência e identidade institucional, no respeito às diferenças, na criatividade, na proatividade, na eficiência, na economicidade e na gestão democrática.

Essa série de valores abstratos e muitas vezes contraditórios deveriam fundamentar o processo de reformas de modernização do Judiciário, tendo como um de seus momentos

principais a publicação da Resolução nº 70 de 18 de março de 2009 que instituiu o Plano Estratégico Nacional. O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário nasce, então, tendo como base a materialização desse conjunto axiológico e programático.

Contudo, pontua-se que esse planejamento não é pensado para ser percebido como uma imposição. De um lado, a resolução destaca a importância de “nortear a atuação institucional de todos os seus órgãos” (Conselho Nacional de Justiça, 2009e, p. 1) o que se faz por meio da apresentação da missão, da visão, dos atributos de valor e dos objetivos que o Judiciário como um todo deve adotar. Além disso, dispõe que o CNJ “coordenará a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais” (2009e, p. 7). Por outro lado, destaca os limites do controle do CNJ dizendo que cada tribunal deve elaborar “seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional” (2009e, p. 4)¹².

Desse modo, é possível afirmar que o controle administrativo almejado busca se distanciar de um modelo impositivo, para se aproximar de um modelo de integração e alinhamento, como consta nos objetivos 6 e 7¹³. Nesse sentido, o objetivo 8 elenca a necessidade de harmonizar relações institucionais, o objetivo 9 fala em disseminar valores éticos e morais, e o objetivo 12 trata de motivar “e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia” (2009e, p. 4). Ademais, nas justificativas¹⁴ da resolução, aponta-se “a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores” (2009e, p. 2).

Similarmente, na sessão da Estratégia Nacional do Poder Judiciário destinada ao tema da gestão de pessoas se expressa como objetivo “Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia” (2009a, p. 17). Assim, questões subjetivas dos integrantes passam a ser pontos centrais para uma atuação mais eficiente, o que exige uma série de práticas ambientais, ou seja, que atuam não com foco no indivíduo, mas nas regras que ditam o funcionamento de seu ambiente existencial, como (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 17–18):

¹² Na Ação direta de inconstitucionalidade (ADI) 3367 Distrito Federal (DF), que julga a constitucionalidade da Emenda Constitucional (EC) nº 45/2004, que cria o CNJ, é discutida a questão da separação dos poderes e da autonomia do Judiciário diante deste novo órgão de controle. Ficou decidido na decisão de relatoria do Ministro Cezar Peluso que, na medida em que tem função de controle administrativo e financeiro do Judiciário, o CNJ segue os limites constitucionais de autonomia desse poder. Convém destacar, nesse contexto, que o ministro diz que tal poder exercido pelo CNJ é inerente ao caráter administrativo que um Judiciário de caráter nacional exige. Assim a ramificação do Judiciário e esse controle seguiram as exigências de racionalização para uma boa prestação jurisdicional (Brasil, 2006, p. 219–251) o que indica certo caráter pragmático da decisão.

¹³ “Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário; Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional”.

¹⁴ Local no formato padrão de uma norma destinado a informações que a embasam e a justificam.

- Desenvolver plano de comunicação interna sobre a estratégia para explicar o papel de cada servidor no alcance dos objetivos e os benefícios de sua implementação;
- Realizar pesquisa sobre clima organizacional para medir o grau de aprovação de magistrados e servidores (conhecimento do tribunal, motivação, qualidade, administração, infra-estrutura, relacionamento interpessoal e comunicação);
- Fomentar, difundir e valorizar práticas inovadoras, criativas e proativas;
- Realizar atividades que desenvolvam a identidade institucional e o comprometimento com a solução dos desafios;
- Aperfeiçoar programas de valorização dos recursos humanos, inclusive com estímulos a desempenhos;
- Implantar plano de carreira;
- Desenvolver programa de gestão de pessoas com assistência preventiva médica, social e odontológica;
- Criar estímulos de permanência de magistrados e servidores nas unidades judiciárias de difícil provimento;
- Valorizar os magistrados e servidores de primeira instância;
- Equilibrar as condições de trabalho no primeiro e segundo graus, adequando-as proporcionalmente às necessidades e demandas.

Isso pode ser observado também no âmbito da GAM. A Portaria nº 1616, em suas justificativas afirma que “disciplinamento da concessão da versada Gratificação é procedimento que se impõe, para incentivar o servidor a participar com mais efetividade do processo que visa ao alcance das metas (...), fortalecendo o seu comprometimento para com o Poder Judiciário”. A GAM é apresentada com uma ferramenta para aprimorar e modernizar o “funcionamento das unidades judiciárias e administrativas” do Judiciário, funcionamento, este, que precisa ter sua racionalidade alterada, inclusive por meio de uma mudança de atuação de cada integrante.

Desse modo, é possível concluir um aspecto central da relação entre a capacidade de gestão do Judiciário e os servidores: a participação. Deveras, a resolução toma cuidado para apresentar o sentido da relação entre os dois difusamente, de modo a não transparecer uma relação de imposição, o que implicaria um desequilíbrio de forças de caráter conflitivo, nem transparecer uma relação de acordo, o que caracterizaria a GAM e as metas como uma transação entre a administração e os servidores ou como uma contrapartida pelo serviço otimizado.

A relação almejada enfatiza uma mudança de racionalidade de vontades baseada na cooperação. Espera-se o fortalecimento do comprometimento do servidor com o Poder Judiciário, de modo a igualar seus interesses ao da gestão, qual seja o de aprimorar a prestação jurisdicional. O cumprimento das metas para a administração é pensado como uma mediação na relação servidor e jurisdicionado.

Esse caráter, porém, não deve ser entendido, numa perspectiva crítica, como uma escolha “natural” ou “óbvia” de como se gerir o Judiciário. Na verdade, essa preocupação está presente no edital de concorrência que escolheu o modelo de gestão do CNJ, como se observa

no seguinte trecho da justificativa do documento (Conselho Nacional de Justiça, 2009b, p. 16):

O Conselho Nacional de Justiça tem o propósito de realizar a gestão estratégica e o controle administrativo do Poder Judiciário e da atuação de seus membros, visando sua interação e o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, construindo e desenvolvendo ações de forma participativa e alinhadas às necessidades mais prementes do Poder Judiciário.

Tais ações devem ser consubstanciadas em um planejamento estratégico que propicie a tomada de decisões baseadas em atuação proativa dos gestores, considerando as ameaças e as oportunidades, primeira etapa necessária.

O conteúdo das justificativas da Resolução nº 02/2010 do Tribunal de Justiça do Ceará quando aponta a importância de um “intenso conhecimento do organismo da instituição e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos” (Ceará, 2010b, p. 2) para que o planejamento estratégico possa prestar um serviço de qualidade ao jurisdicionado também reforça essa noção de um controle difuso. O funcionamento do Judiciário é comparado ao de um organismo, exigindo, pois, equilíbrio, cooperação e participação conjunta de seus componentes vivos.

Nesse viés, um correlato dessa prática produtiva de normas de gestão é um Estado que, partindo de noções de crise e de uma exigência por modernização, busca aperfeiçoar o Judiciário da forma mais eficiente possível. O modo escolhido optou por mobilizar de forma cooperativa as camadas de integrantes, visando integração e estratégia, assemelhando-se ao que Foucault chamou de controle-estimulação (2023b, p. 236).

O outro correlato é um modelo de servidor que deve alinhar seus interesses aos interesses da gestão. A gestão apontaria o modo mais racional de prestação jurisdicional, o que é objetivo dos servidores. E a condução desse corpo administrativo deve ocorrer de forma contínua, contando com fluxos de estratégia e de trabalho independentes da personalidade dos gestores.

2.2 A tecnocracia do planejamento estratégico diante da abstração da prestação jurisdicional

O planejamento estratégico é pensado como um modo mais eficiente de atingir os fins elencados pela administração pública. Na medida em que se afasta de uma imposição centralizada de um modo de agir, a gestão estratégica mobiliza todas as camadas de servidores em direção aos objetivos desejados, formando um ordenamento entrelaçado de metas.

Nesse contexto, uma das questões que precisa ser enfrentada pela gestão tanto teórica como praticamente é a abstração da prestação jurisdicional. Deveras, entende-se que prestação jurisdicional, seguindo uma noção hegemônica no discurso jurídico, é uma das funções do Estado, que consiste em promover a pacificação dos conflitos entre pessoas, por meio do Direito. Logo, é a função do Poder Judiciário (Conselho Nacional do Ministério Público, [s. d.]).

Entretanto, como se mensura a prestação jurisdicional? Uma vez que envolve noção de justiça, como saber se a prestação está sendo justa? Uma boa prestação é uma prestação feita em pouco tempo e que responde a demanda das pessoas da forma mais célere? Como equilibrar a dicotomia entre perfeição e pressa?

Esses dilemas são do conhecimento da gestão e podem ser vistos, por exemplo, no Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense de 2010 até 2014 quando trata do tema da Excelência, afirmando como objetivo “Assegurar uma prestação jurisdicional célere e efetiva”, o que poderia ser descrito como “decisões céleres, porém bem construídas e bem elaboradas, para que sejam definitivas e não transitórias” (2010b, p. 10). Em seguida aponta indicadores como Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e na fase de execução. Todavia, apresenta uma observação que diz que esse indicadores “medem apenas a celeridade da prestação jurisdicional. A efetividade da prestação jurisdicional, também contemplada neste objetivo estratégico, é mensurada através do índice de satisfação do cliente” (2010b, p. 10).

De forma a contrastar com esse exemplo, na Estratégia do Poder Judiciário de 2009 há uma correlação entre efetividade, agilidade, economicidade e Taxa de congestionamento. Nesse contexto, a noção de eficiência operacional, enquanto aperfeiçoamento deste corpo, estaria marcada pela modernização tecnológica; pela “otimização de rotinas”; pela modernização e uniformização do “fluxo de trabalho das secretarias e gabinetes visando à organização e à racionalização”; pela desburocratização; pela “Redução do custo do processo judicial e administrativo”; pela “Gestão ambiental”; pela “melhor alocação dos recursos humanos” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 4, 6); entre outros pontos.

Vê-se que a preocupação tida no plano estratégico cearense não esteve presente previamente na estratégia nacional, o que foi mudado em 2010 quando foram elaborados indicadores para a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, contando inclusive com índice de confiança no Poder Judiciário e Índice de satisfação do cliente (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Isso não indica, contudo, que este plano tenha ignorado a dimensão social da prestação jurisdicional. O plano ainda trazia originalmente preocupação com uma atuação

institucional ética, dando ênfase a valores como imparcialidade, probidade e transparência, bem como pensava a responsabilidade social e o acesso à Justiça (Conselho Nacional de Justiça, 2009a). Observa-se isso, também, na missão que conduz o plano, qual seja a de “Realizar Justiça”, o que é descrito da seguinte forma: “Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional”. Partindo disso, a estratégia elenca como visão (objetivo a ser alcançado no futuro) “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”. Nesse viés, um Judiciário justo seria um “Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 3).

Diante dessa ainda existente preocupação, mas do inexistente cuidado com a insuficiência das métricas numéricas para calcular excelência, acreditamos que a Estratégia do Poder Judiciário tenha apostado no potencial de justiça da instituição. Com isso, queremos dizer que há no plano uma racionalidade pressuposta de que há no Judiciário o potencial de realizar uma efetiva justiça, objetivo que seria prejudicado pela dificuldade de se agir de forma eficiente. Sendo assim, para haver justiça, ao menos no âmbito de possibilidades do Poder Judiciário, o que seria necessário é aumentar a celeridade, a modernidade e a economicidade deste poder.

Percebe-se isso nas correlações que o plano faz em alguns objetivos, como quando diz “Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 13) ou “Assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 7). No primeiro, uma atuação institucional efetiva implica uma disseminação de valores éticos. No segundo, o mero cumprimento de decisões vai garantir o reconhecimento de direitos.

Vê-se isso, também, em um dos eixos de atuação do Justiça 4.0, programa voltado para a modernização tecnológica do Judiciário. Trata-se do “Fortalecimento de capacidade institucionais do CNJ” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). A partir do abastecimento do CNJ e do Judiciário com tecnologia, com informações e com soluções elaboradas pelos seus integrantes, acredita-se que seria possível uma prestação jurisdicional mais eficiente, com segurança jurídica e sustentabilidade

Não se nega o potencial de justiça dessa atuação. O que se aponta é que a abordagem adotada pelo plano é exclusivamente institucional e conservadora, no sentido de que entende

que as instituições existentes contém o potencial buscado. Se o desafio é uma questão se extrair um potencial já contido no que está posto, propostas que tratem de questionar o próprio modo de atuação dessas instituições se tornam ocultadas. A observação do plano estratégico cearense, nesse diapasão, dialoga com índices que medem a satisfação das pessoas para contrapor uma abordagem meramente interna da instituição, embora se possa apontar que o caráter ainda é eminentemente institucional, tendo a avaliação dos clientes como uma fase desse modelo rígido.

Outra consequência para esse modo de pensar institucional é que, se o problema é uma questão de intensificar uma gradação já potencialmente existente, uma solução possível é aumentar os níveis de produção. É o que se observa na correlação entre efetividade, agilidade, economicidade e Taxa de congestionamento já mencionada. A gestão se torna uma técnica de intensificação dos processos da instituição.

Há, portanto, uma contradição entre a percepção de uma crise do Judiciário e a solução eminentemente institucional. Porém, essa contradição aparenta justificar esse cenário. A crise aponta para uma insatisfação com a administração pública, que tem seu modo de atuação questionado. Sendo a crise motivada também por uma noção de falta de eficiência, mostra-se que há uma racionalidade econômica envolvida. A administração pública passa a ser comparada com o setor privado, que passa a servir como novo modelo. Assim, a solução institucional não significa uma inexistência de mudanças, mas uma alteração para uma racionalidade econômica inspirada em comparações com outros setores do mercado com foco em resultados numéricos. O conservadorismo institucional se fecha apenas para outros caminhos.

Vale apontar, além disso, que a estratégia nacional relaciona agilidade e conciliação (2009a, p. 6). Enquanto meio alternativo de resolução de conflitos, a conciliação transfere a discussão sobre os direitos e deveres para fora do Judiciário. Desse modo, descongestionaria a máquina pública, o que ajudaria com o excessivo número de demandas judiciais¹⁵. Tal

¹⁵ A noção de que passou a existir no Brasil uma excessiva litigância está presente no imaginário dos juristas (Evandro de Oliveira Tinti, 2022; Ponte, 2019, p. 167–168) e em alguns documentos. A concorrência que escolheu o modelo de gestão do CNJ afirma a importância deste órgão para diminuir a “litigiosidade na sociedade” (2009b, p. 18). Outro exemplo é de uma notícia relacionada ao I Encontro Nacional do Judiciário pelo CNJ que afirma que “Cresce em 9,6% o número de novos casos no Poder Judiciário”. Diante disso, os dados estatísticos e informações seriam necessários mas insuficientes. “É preciso racionalidade na utilização dos meios e planejamento”, disse o conselheiro Mairan Maia da Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça. Assim, os juízes deveriam ser também administradores para que planejem os investimentos e cumpram metas estabelecidas (Conselho Nacional de Justiça, 2009c). Apontamos, com isso, certa relação entre uma percepção de necessidade de produzir mais, de que há mais processos a serem julgados, e de que a governança seria a resposta.

perspectiva inclusive se mantém até o tempo presente, como se observa na meta 3 das metas nacionais de 2024 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]), objetivando aumentar o Índice de Conciliação do Justiça em Números.

Porém, convém mencionar que a promoção de meios alternativos de solução de conflitos baseados no consenso pode indicar um fator antidemocrático. Embora os direitos em questão na conciliação sejam disponíveis, é possível pensar como os elevados custos da litigância e a morosidade do Judiciário faz com que partes menos preparadas estejam mais propensas a dispor de seus direitos. Desse modo, a decisão de dispor de direito disponível integral ou parcialmente, que deveria ser livre, torna-se guiada por circunstâncias, que comumente afetam mais as partes mais fracas (Coelho, 2017, p. 141–153).

Os exemplos dados aqui não devem ser limitadores. O que buscamos destacar é a racionalidade por trás dessa tendência. Paralelamente à perspectiva de que o Judiciário precisa se tornar mais eficiente em suas já existentes funções, cresce a noção de que seria bom para o Judiciário que os jurisdicionados resolvessem seus problemas sem o auxílio da máquina pública. De fato, a resolução consensual de conflitos é algo a ser celebrado, mas não quando isso pode significar uma convivência com desigualdades de acesso à justiça. A diminuição de processos em andamento se torna o objetivo principal, o que deve ser realizado seja pela intensificação das práticas institucionais, pelo estímulo de que os processos terminem o mais rápido possível ou pela aceitação de que as partes sequer cheguem ao Judiciário. O aspecto formal e estatístico sobrepõe o aspecto axiológico dos direitos que devem ser resguardados.

Com isso, indicamos que a dificuldade de se definir o que é justiça é um desafio constante da administração pública. Entretanto, observa-se que o modelo estatístico e quantitativo dos planos estratégicos acaba por favorecer uma versão economicista e numérica do Judiciário, supostamente dando uma resposta ao dilema exposto. Tal tendência seria mero fruto da deliberação racional dos integrantes do Judiciário nos encontros nacionais?

Partindo disso, convém questionar por que esse modelo foi adotado. Não no sentido de quais os fins enunciados pelos responsáveis pela escolha do modelo, mas no sentido de pensar como se deu a predisposição simbólica dos integrantes do Judiciário a esse tipo de racionalidade que legitima o modelo. Esta problematização será retomada posteriormente neste trabalho para uma discussão mais macrossocial, porém é possível já observar fatores relevantes presentes nas normas que estabelecem a gestão e as metas.

Primeiramente, parte do que faz com que a adoção do modelo estatístico pelo judiciário se dê de forma mais natural é a comparação e a competição entre participantes da vida econômica. O uso desses termos não é acidental. Com participantes queremos dizer que

peessoas físicas e jurídicas são comparadas enquanto agentes dentre de um contexto socioeconômico único. Único pois a racionalidade produtiva é aplicável a todos. Ou seja, esse modo de pensar a realidade social compara toda forma de produção material ou imaterial a partir de estatística. É o que se observa, por exemplo, na apresentação do Plano Estratégico do Poder Judiciário Cearense 2007-2009 (Ceará, 2007, p. 5):

Diz a sabedoria popular que qualquer caminho pode ser seguido quando não se sabe aonde ir. A escolha da direção correta é, pois, a providência inicial antes de dar-se o primeiro passo. O truísmo é válido para o indivíduo e muito mais para as organizações, que não podem correr o risco de dispersar energias na busca descoordenada de objetivos e metas não claramente definidos.

É função precípua do planejamento a adoção de métodos e técnicas adequados para que as organizações definam seus rumos e mobilizem os recursos visando alcançar os fins a que se propõem. Seguindo o exemplo dos empreendimentos privados, habituados a operar com planos, projetos e orçamentos rigorosamente traçados e obedecidos, expande-se o número de instituições públicas que implantam metodologias para estabelecer, de forma participativa, as ações coletivas de curto, médio e longo prazos que levem aos melhores resultados.

É possível ver essa tendência, também, em certa mudança nos planos estratégicos do TJCE. Enquanto a visão institucional apresentada no Plano Estratégico 2015-2020 era “Ser referência em gestão judiciária, reconhecida como instituição confiável e célere na promoção da Justiça” (Ceará, 2019a, p. 3), o Plano Estratégico 2021-2030 traz da seguinte forma: “Ser um tribunal de referência nacional em celeridade e eficiência, reconhecido por ser acessível e por contribuir com a redução das desigualdades” (Ceará, 2024, p. 4). A comparação já presente na versão anterior se torna mais intensa, adentrando uma lógica de competição nacional impulsionada por mecanismos de recompensa.

As organizações se tornam um objeto nessa visão, ou, mais precisamente, parte dele, uma vez que a preocupação principal é com a eficiência delas. Assim, é pressuposta uma arte de governo das organizações aplicável tanto aos empreendimentos privados quanto às instituições públicas para trazer melhores resultados. Mas que resultados são esses? Essa comparação oriunda da competição entre essas organizações nesse contexto econômico poderiam aumentar a produtividade de um órgão público, porém em que medida não o faria alterando os fins sociais deste? O truísmo da governança acaba sendo válido tanto para indivíduos como para organizações, tanto para a iniciativa privada como para o Poder Público.

Por meio dessa comparação e dessa racionalidade, a resposta de como mensurar a prestação jurisdicional se torna mais naturalmente uma solução estatística e numérica. Ao mesmo tempo, mudanças pautadas em perspectivas críticas da atuação do judiciário acabam

representando uma força contrária a esse senso comum, o que dificulta sua adoção. A busca por resultados se torna uma tecnocracia desta racionalidade.

Esse caráter tecnocrático, contudo, deve conviver com a ideia de uma gestão que não deve se impor de cima para baixo. Daí a importância do alinhamento dos desejos dos integrantes, o que se relaciona com o senso comum mencionado. Quanto mais convencidos de que um modelo de metrificação é o mais “naturalmente correto”, menor será a resistência a ele.

É disso que Gilmar Mendes em discurso de abertura do Encontro Nacional do Judiciário chama de “ações convergentes”, ou seja, que requerem consenso. O jurista afirma que atitudes pontuais e personalizadas são mais ineficientes, estando “fadadas à descontinuidade” (Mendes, 2008, p. 2). Com isso, faz perceber que a preocupação com a implantação de estratégias está ligada a uma lógica econômica que precisa ser continuamente aplicada, tal qual funções de um organismo. A governança enquanto conduta das condutas é o modelo desejado.

Esse dilema está também presente na formulação do planejamento estratégico. Na resolução que institui o Comitê Estratégico do Poder Judiciário cearense (2011d), que tem função de monitorar, divulgar e alterar o Plano Estratégico, estipula-se uma composição de membros diversa, contendo desembargador do TJCE, juiz, secretário geral, secretário especial de planejamento e gestão, secretário judiciário e assessor especial da presidência. Desse modo, a descentralização evita que a gestão se torne algo autocrático e exercido por uma só pessoa. Isso é observado, também, na Resolução nº 70/2009 do CNJ (2009e), quando aponta que o plano estratégico em questão foi resultado de deliberações em encontros nacionais e regionais do Judiciário.

Contudo, ainda assim essa descentralização não se mostra diversa o suficiente para contrariar o senso comum dos juristas e a racionalidade de eficiência. Apesar de serem medidas democráticas, os encontros nacionais e as composições diversas dos grupos de gestão ainda estão fortemente marcados por essas razões comuns. A formação jurídica tem uma propensão à “apriorização” que se traduz em uma epistemologia supostamente neutra e impessoal. A partir da abstração da razão, o jurista pretende compreender os fatos, a lei e a justiça, tal qual fossem objetos (Bourdieu, 1989, p. 209–218)¹⁶.

¹⁶ Sobre isso, Bourdieu trata da seguinte forma: “A tendência para apreender como experiência universal de um sujeito transcendental a visão comum de uma comunidade histórica observa-se em todos os campos de produção cultural, que são assim postos à prova como lugar de atualização de uma razão universal que nada deve às condições sociais em que se manifesta. (...) a questão do fundamento do conhecimento científico acha-se posta, na própria realidade da existência social, a partir do momento em que a «faculdade inferior» (filosofia, matemática, história, etc.) se constitui como tal, sem outro suporte que não seja «a razão do povo instruído» *; e

De forma similar, essas agremiações de juristas que devem pensar a gestão do Judiciário são propensas a acreditar na possibilidade de uma técnica ou de uma arte de administração, tendo a atuação do Judiciário como objeto e a eficiência com objetivo final, o que se observa no modo como as normas tratam do tema.

Porém, este trabalho não nega que existe certa relação fundamental entre um projeto de gestão, a necessidade de exercer controle sobre componentes e uma abordagem institucional. A preocupação, na verdade, é expor como esse exercício de forças se dá no contexto do TJCE. A adoção desse modo gerencial de governança não deve ser vista como natural, mas como fruto de determinados fatores, entre eles, de uma racionalidade tecnocrática, que ofusca as preocupações éticas da administração em detrimento da produtividade e que dificulta a reflexão sobre outros modos de atuação.

2.3 As metas do Conselho Nacional de Justiça e o controle estratégico

É necessário pensar as metas não como fruto da razão, mas de uma razão. Ou seja, pensar as condições de emergência das metas envolve entender a racionalidade que as legitima e as estratégias que as atravessam. Partindo disso, dizemos que é desse senso comum tecnocrático e eficientista que emerge do 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado no dia 16 de fevereiro de 2009, as Metas de Nivelamento 2009, tendo como objetivo “proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). As metas eram as seguintes ([s. d.]):

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.

é a recusa em aceitar (com Wittgenstein ou Bachelard, por exemplo) que a constituição do «povo instruído», quer dizer, a estrutura histórica do campo científico, constitua o único fundamento possível da razão científica, que condena tantos filósofos a estratégias autofundadoras” (1989, p. 214–215). Partindo disso, pode-se relacionar essa tendência de universalização dos campos de produção cultural com uma tradição ocidental de universalização, que parte de diversas premissas não expressas, como a ocultação da corporeidade do sujeito que pensa (Grosfoguel, 2007). Desse modo, certas tradições da filosofia, das ciências humanas e até das ciências naturais tendem a ignorar os fatores sociais de emergência de determinado saber. Nesse sentido, os juristas, enquanto pessoas formadas nessa epistemologia, podem não perceber as relações de poder implícitas em abordagens essencialistas ou tecnocráticas.

5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9. Implantar núcleo de controle interno.
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Percebe-se como a boa prestação jurisdicional é igualada à eficiência e à agilidade do Poder Judiciário. As metas buscam meios para tornar isso possível com foco em dois aspectos: transparência e integração. Entende-se que a gestão será melhor exercida na medida em que o Judiciário estiver integrado, ou como foi mencionado acima, quando funcionar como um organismo. É preciso de uma estratégia que guie seus integrantes de forma conjunta.

A transparência entra em contexto na medida em que permite que a gestão observe de forma mais clara os elementos desse organismo. Abre-se a possibilidade de detectar componentes deficitários e superavitários no que tange ao cumprimento das estratégias em agrupamentos, como é o caso dos relatórios anuais. A internet, então, se torna essencial para permitir tanto a integração como a transparência. Não só ela como outras tecnologias que permitam maior enraizamento e operacionalidade das estratégias.

Partindo disso, é possível traçar algumas categorias de metas com base no objetivo delas, como as que buscam transparência e as que buscam integração, como mencionado. Sabemos que essas divisões são artificiais, mas acreditamos no valor analítico delas. Perceber o modo como o CNJ quis exercer seu controle é fundamental para compreender a dinâmica das forças no Judiciário.

Seguindo essa abordagem, a meta 2 de 2009 pode ser encaixada em uma categoria de meta que busca lidar com acervo processual e com produtividade. Já em 2010 outras metas nesse estilo foram propostas, como as metas de 1 a 4 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]):

- Meta 1: julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;
- Meta 2: julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007.(...)
- Meta 3: reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);(...)
- Meta 4: lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;

Já as metas 5 e 7 de 2010 objetivam aumentar a eficiência dos integrantes da administração pública por meio de técnicas de *accountability*, por isso aquela quer implementar “método de gerenciamento de rotinas” enquanto esta determina “disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). De forma similar, mas se voltando mais para o aprimoramento do capital humano do que para a transparência dos dados, a meta 8 quer “disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

Quanto às restantes, a meta 6 propõe “reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]), enquanto a meta 9 e 10 objetivam incrementar a utilização de tecnologia digital no Judiciário, a partir de uma internet mais veloz e da imposição do uso de meio eletrônico para comunicações oficiais. São metas, então, que focam em economicidade e em aprimoramento tecnológico.

Com isso, é possível ver como de 2009 para 2010 as metas seguiram certa tendência estratégica. Algumas metas como a meta 2 foram atualizadas em seus termos, enquanto outras novas foram criadas, partindo de lógicas já existentes de aprimoramento. Diante disso, não queremos apresentar uma exposição exaustiva das metas a cada ano. Interessa-nos, mais, apontar tendências, rupturas, racionalidades e novidades que tenham surgido em determinado ano.

Assim, destaca-se que, nas metas de 2011, as metas 2 a 8 de 2010 e a meta 2 de 2009 continuaram vigentes, em decorrência da seu não cumprimento (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Desse modo, houve a sobreposição de metas de anos diferentes. Já em 2012 a gestão optou por subdividir as metas em Metas Gerais e Metas Específicas, a serem alcançadas por cada segmento de Justiça, o que se manteve nas metas posteriores. Além disso, a meta 2, caracterizada como uma meta de produtividade numérica de julgamentos, passou a determinar anos de referência e porcentagem diferentes com base no segmento do Poder Judiciário¹⁷ (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

Com as metas de 2014, surge uma nova meta que se enquadra na categoria de meta focada no controle de acervo processual e no julgamento. A meta 5 trouxe o objetivo de “Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de

¹⁷ “Meta 2 – Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

cumprimento de sentença e de execução” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]), complexificando a gestão da produtividade.

A taxa de congestionamento aqui mencionada é uma ferramenta estatística importantíssima para o modelo de gestão adotado pelo Judiciário, como se lê na Resolução nº 76 de 2009 do CNJ (2009f), quando diz que constituiriam “as estatísticas do Poder Judiciário meio para a formulação do planejamento estratégico do Poder Judiciário”. Sua fórmula muda a depender do segmento da Justiça, mas, considerando o escopo deste trabalho, convém mostrar sua fórmula para fase de conhecimento no 1º grau da Justiça Estadual para fins ilustrativos: “Fórmula: $TCC1^\circ = 1 - (T\text{Baix}C1^\circ / (CnC1^\circ + CpC1^\circ))$ ”¹⁸ (Conselho Nacional de Justiça, 2009d).

Essa divisão entre metas gerais e específicas é ampliada nas metas 2015 que passaram a ser separadas entre específicas (para Tribunal Superior do Trabalho, Justiça do Trabalho e Justiça Militar) e nacionais, sendo estas organizadas em glossários para cada segmento, a fim de considerar particularidades de cada um (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

Além disso, vale destacar o surgimento de metas menos focadas em aspectos economicistas ou produtivistas. É o caso do modelo da meta 18 de 2013 sobre julgar ações de improbidade administrativa e ações penais de crimes contra a administração pública, que se manteve nos anos seguintes. Outros exemplos são a meta 8 de 2016 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]) que propõe implementar práticas de justiça restaurativa e a meta 8 de 2017 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]) sobre fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra mulheres. Trata-se de uma perspectiva mais relacionada com direitos sociais ou com valores que o Judiciário quer seguir.

Esse modelo geral se mantém bastante similar até 2020, quando novas metas nacionais surgem (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Uma delas é promover a saúde de magistrados e servidores, a meta 10. Outra que merece ser citada é a meta 9, que propõe integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário, a meta 9. Vê-se, com isso, uma mudança no escopo do controle do CNJ, agora preocupado com saúde dos servidores a ponto de transformar isso em meta. Observa-se, também, a influência bastante explícita de um contexto internacional na atuação do Judiciário, com a menção à Agenda 2030 da ONU.

Urge destacar que a meta 9 propõe “Realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), da Agenda 2030”

¹⁸ Onde $TCC1^\circ$ é Taxa de Congestionamento na Fase de Conhecimento do 1º Grau; $T\text{Baix}C1^\circ$ é total de Processos de Conhecimento Baixados no 1º Grau no período base; $CnC1^\circ$ é casos Novos de Conhecimento no 1º Grau; e $CpC1^\circ$ é casos Pendentes de Conhecimento no 1º Grau (Conselho Nacional de Justiça, 2009d).

(Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Remetemos esse ímpeto de evitar que litígios cheguem ao Judiciário ao que acima foi tratado sobre como a racionalidade efficientista, uma vez que mais preocupada com a diminuição numérica do acervo processual, entende como solução válida que o Estado diminua sua atuação, favorecendo uma noção de liberdade dos indivíduos que desconsidera fatores sociais de desigualdade.

Já nas metas nacionais de 2022 houve a adição da meta 10 que busca promover a transformação digital a partir da implementação das ações do Programa Justiça 4.0 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Trata-se de um programa que utiliza tecnologias, como inteligências artificial, para automatizar e tornar mais célere o Judiciário, atuando na promoção de soluções disruptivas por parte do integrantes do Judiciário; na gestão de informação para melhor tomada de decisão; no combate à corrupção por meio da transparência; e no fortalecimento das capacidades institucionais do CNJ (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Desse modo, o processo de modernização do Judiciário toma uma nova dimensão.

Convém, por fim, apresentar as metas em vigor no momento da pesquisa, principalmente considerando as entrevistas realizadas em 2024. Desse modo, o conteúdo a ser discutido posteriormente ficará mais claro. As metas nacionais 2024 são (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]):

- Meta 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (...)
- Meta 2 – Julgar processos mais antigos (todos os segmentos) (...)
- Meta 3 – Estimular a conciliação (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) (...)
- Meta 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar da União e dos Estados) (...)
- Meta 5 – Reduzir a taxa de congestionamento (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos Estados) (...)
- Meta 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ e TST) (...)
- Meta 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos recursos repetitivos (STJ) (...)
- Meta 8 – Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres (STJ e Justiça Estadual) (...)
- Meta 9 – Estimular a inovação no Poder Judiciário (TST, Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Militar da União e dos Estados, Justiça Eleitoral e Justiça do Trabalho) (...)
- Meta 10 – Impulsionar os processos de ações ambientais e os processos relacionados aos direitos das comunidades indígenas e quilombolas (STJ, Justiça Estadual e Justiça Federal) (...)
- Meta 11 – Promover os direitos da criança e do adolescente. (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) (...)

Diante disso, é possível observar que o controle estratégico exercido pelo CNJ sobre o Judiciário pelas metas não se manteve inalterado. Desde o início dos planos estratégicos e das

metas nacionais é visto que o fim último da gestão é alcançar maiores níveis de eficiência e diminuir o acervo de processos não julgados do Judiciário. Contudo, viu-se que as metas foram se diversificando em seu escopo. Algumas destas foram pensadas para cumprir valores caros aos integrantes do Judiciário, como o combate à corrupção.

Assim, talvez mais importante para fins desta pesquisa que uma análise de conteúdo de cada uma das metas, o que se buscou com essa exposição não exaustiva de algumas metas foi destacar a racionalidade presente nesse modo de gestão. Sendo fruto de encontros anuais do Judiciário, as metas são obrigatoriamente resultado de um conjunto de crenças, saberes e práticas dos próprios integrantes do Judiciário. Considerando isso, o objetivo do plano estratégico de fazer do Judiciário um poder bem visto pela sociedade não deixa de ser uma autopromoção desse grupo.

O fazer justiça e a prestação jurisdicional são atravessados por uma razão produtivista e tecnocrática, seguindo uma estratégia que influencia diversos elementos desses planos e dessas metas. Observou-se, por exemplo, a ampliação do âmbito das metas para questões internacionais envolvendo a ONU e para questões de saúde de seus integrantes. Esses objetivos não podem ser analisados de forma apartada. Eles seguem essa racionalidade estratégica de produção na medida em que, inserido em um mercado de pessoas físicas e jurídicas competidoras por capital simbólico, o Judiciário precisa se adequar às normas internacionais e precisa se preocupar com a saúde de seus integrantes, para garantir a produção do capital humano. A eficiência continua sendo um fio condutor dessas práticas.

2.4 A produção normativa da Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas nas varas judiciais do TJCE

Com a análise dos indícios de condições de possibilidade existentes nas normas sobre metas e gestão, foi possível entender o papel de certos saberes econômicos, técnicos e políticos que atravessam os modos de se governar o Judiciário. Um possível próximo passo dessa análise é estudar de forma mais específica as tecnologias, no sentido de práticas existentes que propõem certos meios para atingir certos fins, que guiam o funcionamento da gestão. Nesse contexto, entender a produção normativa da GAM significa observar o modo como a essa tecnologia foi sendo constituída com o tempo, destacando continuidades e rupturas. Logo, a GAM em sua dimensão de tecnologia de poder revela estratégias e resultados na constituição do Judiciário cearense e do servidor.

Dito isso, foi a Lei nº 14.786, de 13 de agosto de 2010, que trata do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará, que instituiu a Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas (GAM) ou Gratificação por Alcance de Metas. Foi pensada como uma gratificação devida aos servidores do Poder Judiciário de nível superior, médio, fundamental, e aos servidores com cargo efetivo em exercício de cargo em comissão. Contava, ainda, com duas divisões, havendo um percentual sobre o vencimento de 30% referentes a metas institucionais e de 30% para metas das unidades judiciárias ou administrativas. Ademais, a lei determinava que a GAM comporá os proventos da aposentadoria do servidor em até 30%.

Percebe-se, com isso, duas perspectivas de atuação da GAM: uma voltada para recompensar condutas dos servidores consideradas positivas, portanto um caráter de contraprestação e outra voltada para reforçar de forma permanente certas condutas, não exigindo necessariamente resultados numéricos. Isso pode ser observado no modo como a lei fala do objetivo da GAM afirmando-o como sendo “fortalecer o comprometimento do servidor com o Poder Judiciário, no sentido de estimulá-lo a participar do processo que visa o alcance das metas estratégicas estabelecidas para o Poder” (Ceará, 2010a).

Sendo assim, de acordo com o artigo 5º da Portaria nº 1616, de 08 de novembro de 2011 (Ceará, 2011b), que disciplina de forma mais específica o funcionamento da GAM, elenca-se dois tipos de metas: As metas institucionais e as metas de unidades. As primeiras são as relativas ao Plano Estratégico do Poder Judiciário, tendo caráter anual e sendo devida de forma integral em seu valor, como forma de estímulo. As outras devem ser baseadas nas institucionais e nas atividades de cada setor, sendo devida proporcionalmente ao índice de alcance de metas estabelecido para cada unidade.

Pode ser apontada relação entre essas duas perspectivas e o modo de gestão estratégica tratado acima. Uma vez que se entende que impor uma meta de cima para baixo de forma rígida não é o modo mais eficiente, o modelo de cooperação é visado em todas as fases do processo na medida do possível. É o que se observa na justificativa da lei quando diz que “disciplinamento da concessão da versada Gratificação é procedimento que se impõe, para incentivar o servidor a participar com mais efetividade do processo que visa ao alcance das metas (...), fortalecendo o seu comprometimento para com o Poder Judiciário”. Fala ainda da importância da GAM para a “otimização e modernização do funcionamento das unidades judiciárias e administrativas” (Ceará, 2011b) do Judiciário.

Seguindo essa razão, a Portaria nº 1746/2011 fixa regras de mensuração da GAM, sendo as medições feitas semestralmente e publicadas em portarias. Para fins de recorte dessa

pesquisa, os indicadores analisados são os das unidades judiciárias, mais especificamente das varas judiciais da Comarca de Fortaleza de um modo geral. Expõe-se os cálculos:

Figura 1 – Indicadores das demais secretarias de vara do Fórum Clóvis Beviláqua¹⁹.

Demais Secretarias de Vara do Fórum Clóvis Beviláqua	Índice de Aumento na Quantidade de Expedientes Realizados	$I_e = N^{\circ} mov_exp \times \left\{ 1 + 0,15 + \left[0,1 \times \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right) \right] \right\}$	100%	3
	Índice de Aumento na Quantidade de Publicações no DJCE	$I_{pb} = N^{\circ} mov_pub \times \left\{ 1 + 0,15 + \left[0,1 \times \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right) \right] \right\}$	100%	3
	Índice de Aumento na Quantidade de Baixas Processuais	$I_b = N^{\circ} mov_baix \times \left\{ 1 + 0,10 + \left[0,1 \times \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right) \right] \right\}$	100%	3
	Índice de Agilidade no Processamento das Estatísticas Mensais	Percentual de Estatísticas Mensais processadas e enviadas dentro do prazo estabelecido pela Corregedoria Geral de Justiça.	100%	1

Fonte: Anexo 1, Art. 1º da Portaria nº 1746/2011 (Ceará, 2011c), de 29 de novembro de 2011. Indicadores das Unidades Judiciárias.

A métrica observável nesses indicadores busca que as unidades produzam sempre mais que o semestre anterior, se o número de colaboradores e servidores estiver dentro da normalidade. Esse modelo permaneceu com algumas mudanças pontuais por algum tempo até sua alteração com a Portaria nº 948/2013:

Figura 2 – Indicadores das demais varas do Fórum Clóvis Beviláqua²⁰.

¹⁹ Onde $N^{\circ} mov_exp$ é número de movimentações processuais (SAJ, SPROC e PROJUDI) relativas a expedientes realizados em semestre do ano anterior; $N^{\circ} mov_pub$: número de movimentações processuais (SAJ, SPROC e PROJUDI) relativas a publicações realizadas em semestre do ano anterior; $N^{\circ} mov_bai$: número de movimentações processuais (SAJ, SPROC e PROJUDI) relativas a baixas realizadas em semestre do ano anterior; $N^{\circ} funcplano$: número de servidores (efetivos e comissionados), em exercício na unidade, submetidos ao regime jurídico disciplinado pela Lei nº 14.786, de 2010; $N^{\circ} colab$: demais colaboradores da unidade, exceto estagiários e funcionários cedidos de outros órgãos; e $N^{\circ} func_lei$: número mínimo de funcionários prescrito pela Lei nº. 14.128, de 06/06/2009: 8, para unidades da capital, e 4, para unidades do interior (Ceará, 2011c, p. 6).

²⁰ Onde $N^{\circ} Publ$ é número de movimentações processuais a publicações (nos sistemas SAJ, SPROC e PROJUDI) realizadas no semestre em avaliação; $N^{\circ} Desp$ o número de despachos proferidos na unidade, de acordo com as informações disponibilizadas pela Corregedoria Geral de Justiça para o semestre em avaliação; $N^{\circ} DecInt$ o número de decisões interlocutórias proferidas na unidade, de acordo com as informações disponibilizadas pela Corregedoria Geral de Justiça para o semestre em avaliação; e $N^{\circ} Proc_Parados_6meses$ o Número de processos sem movimentação nos últimos seis meses. Os outros termos possuem correspondentes no gráfico anterior (Ceará, 2013a, p. 5–6).

UNIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA INDICADOR	META	PESO
Comarca de Fortaleza: • Demais Varas do Fórum Clóvis Beviláqua	Índice de Produtividade da Secretaria	$Ips = \left\{ \frac{1x(N^{\circ} Exp) + 1x(N^{\circ} Publ) + 2x(N^{\circ} Baixas)}{(N^{\circ} Desp + (N^{\circ} Declnt) + 2x(N^{\circ} Sent))} \right\}$	$3 + \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right)$	4,5
	Índice de Giro Processual	$Igp = \left\{ \frac{Acervo - N^{\circ} Proc_Parados_6meses}{Acervo} \right\}$	<ul style="list-style-type: none"> Unidades c/ acervo de até 8.000 processos: $75\% + \left[0,1 \times \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right) \right] \%$ Unidades c/ acervo a partir de 8000 processos: $70\% + \left[0,1 \times \left(\frac{(2 \times N^{\circ} funcplano + N^{\circ} colab) - (2 \times N^{\circ} func_lei)}{(2 \times N^{\circ} func_lei)} \right) \right] \%$ 	4,5
	Índice de Agilidade no Processamento das Estatísticas Mensais	% de Estatísticas Mensais enviadas dentro do prazo estabelecido pela Corregedoria Geral de Justiça.	100%	1

Fonte: Anexo 1, Art. 1º da Portaria nº 948 (Ceará, 2013a), de 26 de agosto de 2013. Indicadores das Unidades Judiciárias.

A partir de um equilíbrio entre documentos processuais de fases diferentes, como despachos, sentenças e expedientes, essa nova métrica objetivou seguir novos critérios de produtividade, vinculados à realidade do processo judicial. Percebe-se, também, que a tabela passou a apresentar metas relacionadas ao tempo pelo qual processos ficam parados, sinalizando uma convergência com as metas do CNJ, o que foi ampliado no próximo modelo:

Figura 3 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado).

UNIDADE	INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA INDICADOR	META	PESO
Secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	Índice de Produtividade da Secretaria	$Ips = \left\{ \frac{(N^{\circ} Exp) + (N^{\circ} Publ)}{(N^{\circ} Desp + (N^{\circ} Declnt) + (N^{\circ} Sent))} \right\}$	3 + (fator de correção)	2,5
	Índice de estímulo ao descongestionamento	% de baixas em processos julgados até 31/12/2013	80% + (fator de correção)	4
	Índice de atualização dos processos enquadrados nas metas 2, 4 e 6 de 2014 do CNJ	% de processos enquadrados nas metas 2, 4 e 6 de 2014 do CNJ com registro de movimentação no semestre (movimentações discriminadas em manual divulgado pela COGES)	100%	2,5
	Índice de agilidade na instrução dos processos enquadrados nas metas 2, 4 e 6 de 2014 do CNJ	% de processos enquadrados nas metas 2, 4 e 6 do CNJ com intervalo médio entre as movimentações de até 30 dias corridos (movimentações discriminadas em manual divulgado pela COGES)	50% + (fator de correção)	4
	Percentual de servidores capacitados nas competências estratégicas	% de servidores com capacitação em competências estratégicas (mínimo de 20 horas por servidor).	50% no ano, sendo, no mínimo, 20% no 1º semestre.	1

Fonte: Anexo 1, Art. 1º da Portaria nº 1931 (Ceará, 2013b), de 30 de dezembro de 2013. Indicadores das Unidades Judiciárias.

Deveras, passou a haver maior menção expressa das metas do CNJ, demonstrando a convergência das estratégias de gestão do TJCE e do CNJ. Esse modelo foi utilizado, com

algumas modificações eventuais por um período considerável, mas foi substituído na Portaria nº 1491/2018 por uma métrica que passou a funcionar a partir da comparação entre unidades de uma mesma competência:

Figura 4 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado).

Secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	Média Mensal de julgamentos	$Mmj = \frac{N^{\circ} \text{ Julgamentos}}{N^{\circ} M\text{Período}}$	Metas definidas por competência (Anexo II): E 3º Quartil de 2017.2 da competência ou E Resultado obtido em 2017.2, para unidades com resultado superior ao 3º Quartil ou E 3º Quartil dos semestres 2017.2/2016.2/2015.2 para as unidades de competência de varas únicas ou com 2 varas ou E 50% da Média de 2017.2 da competência, para unidades sem juiz titular Aos valores acima incidirá o fator de correção baseado na lotação da unidade	1,5
	Média Mensal de Baixas	$Mmb = \frac{N^{\circ} \text{ Baixas}}{N^{\circ} M\text{Período}}$		3
	Média Mensal de Expedientes	$Mme = \frac{N^{\circ} \text{ Expedientes}}{N^{\circ} M\text{Período}}$		3
	Média Mensal de Decisões Interlocutórias	$Mmd = \frac{N^{\circ} \text{ DeclInt}}{N^{\circ} M\text{Período}}$		1,5

Fonte: Anexo 1, Art. 1º da Portaria nº 1491/2018 (Ceará, 2018). Indicadores das Unidades Judiciárias.

Se a noção de inovação empregada pelos planos estratégicos é de buscar novas formas de melhorar a prestação jurisdicional, mas a noção de prestação está atravessada por uma racionalidade econômica de produção, pode-se conjecturar que a mudança dos indicadores para um modelo de comparação visa aumento da produtividade.

Isso pode ser melhor entendido com um exemplo: As varas da Fazenda Pública de entrância final da capital foram comparadas para que fosse calculada a média mensal e o 3º quartil mensal. Assim a segmentação das unidades em grupos vinculados por características em comum permite um melhor controle dos dados e uma maior especificidade da gestão. Tal modelo, porém, foi alterado com a Portaria nº 136/2022, voltando a ter metas definidas apenas com base na produção da unidade em questão, o que se manteve de maneira geral similar até o período de realização das entrevistas:

Figura 5 – Indicadores das secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado).

Secretarias de Varas e Juizados Especiais (sem oficial de justiça lotado)	Meta 1 (Julg/CN)	Mede a relação entre julgamentos e casos novos, durante o período avaliado Meta1= (Nº Julgamentos)/(Nº Casos Novos- (Calculado conforme Glossário de Metas do CNJ)	Metas definidas de acordo com a Taxa de Congestionamento (TC) da unidade, apurada no final do semestre anterior: → TC ≤ 40% - Meta 95% ou → 40%<TC≤50% - Meta 100% ou → 50%<TC≤60% - Meta 102% ou → 60%<TC≤70% Meta 104% ou →TC>70% Meta 106%	2
	Índice de Atendimento à Demanda processual (IAD)	Mede a relação entre baixas e casos novos, durante o período avaliado IAD= (Nº Baixas)/(Nº Casos Novos) (Calculado conforme Glossário constante do Anexo Justiça Estadual da Resolução nº 76/2009 CNJ)		2
	Meta 5 (Reduzir a Taxa de congestionamento)	Mede a quantidade de pontos percentuais reduzidos na Taxa de Congestionamento em relação à medida no semestre anterior Meta 5=TCL _{atual} - TCL _{semestrea anterior} (Índice calculado com base nas taxas de congestionamento apuradas no final do semestre anterior e no final do semestre avaliado, constantes do SEI - Classe da Taxa)	Metas definidas de acordo com a Taxa de Congestionamento (TC) da unidade, apurada no final do semestre anterior: → TC ≤ 50% - Manter a TC ou reduzir em qualquer percentual ou → 50%<TC≤60% - Reduzir 0,5pp ou → 60%<TC≤70% - Reduzir 1pp ou →TC>70% - reduzir 1,5pp	1

Fonte: Anexo 1, Art. 1º da Portaria nº 136/2022 (Ceará, 2022b). Indicadores das Unidades Judiciárias.

O critério volta a ser focado apenas na atividade da unidade judicial em questão, sendo agora determinado pela Taxa de Congestionamento, o que se relaciona com uma das metas do CNJ, como se vê na figura.

Diante disso, pontua-se que o objetivo deste trabalho não é fazer uma análise detalhada da estatística dos indicadores da GAM. O que se busca é entender as dinâmicas de força que permeiam esses indicadores e todo o ordenamento de metas. Atendo-se, então, às mudanças nos critérios da GAM, é preciso destacar as mudanças da Portaria nº 1491/2018 e da Portaria nº 136/2022, mais especificamente a alteração das metas definidas por competência por metas definidas por Taxa de Congestionamento.

As informações disponíveis nas produções normativas não são suficientes para saber de forma certa o que gerou esta mudança, porém é possível pensar, novamente, a partir da racionalidade da eficiência. Se as metas buscam coordenar as vontades dos servidores, por meio de estímulos e de contraprestações pecuniárias, de modo a tê-las mais alinhadas aos planos estratégicos, os critérios das metas se tornam acidentais.

Com isso, queremos dizer que a mudança ocasional de indicadores revela uma estratégia que se utiliza da tentativa e erro. Novas métricas são testadas e avaliadas, com ajuda de um sistema de dados cada vez mais transparente. Se a gestão entende que o critério adotado não foi bom, seja por resultados numéricos indesejados, seja por manifestações contrárias dos servidores, ele será mudado, não havendo, inclusive, impedimento que os indicadores se inspirem em modelos anteriores, como mostra a Portaria nº 136/2022.

Nesse viés, é o que se observa, por exemplo, na Resolução do Órgão Especial nº 13/2011 (Ceará, 2011d), a qual institui o Comitê Estratégico do Poder Judiciário cearense, quando expressa que este comitê tem como atribuições, entre outros pontos, monitorar a execução das metas; propor aos gestores das metas institucionais alterações, caso necessário para atingir os objetivos desejados; e requisitar planos de recuperação caso as metas não sejam alcançadas²¹. Encontra-se isso, também, na Portaria nº 1564 (Ceará, 2012), quando prevê a possibilidade de contraditório no caso de divergências ou ausência de dados²².

Portanto, acreditamos não haver na lógica da gestão indicadores “naturalmente” bons. Contudo, como isso se relaciona com a lógica tecnocrática apontada acima? Podemos dizer que a técnica que tem poder aqui não é a dos indicadores, mas a técnica que permite os indicadores. Em outras palavras, considerando a técnica e a tecnologia enquanto modos estabelecidos de atingir fins específicos, entendemos que a tecnocracia é a da tecnologia de governança, da racionalidade de gestão.

De fato, o modelo da GAM de tentativa e erro inclui uma gestão receptiva do contraditório em alguma medida, como apontado. Nessa lógica de gestão cooperativa, que não necessariamente funciona com base no completo consenso, um dos fatores que une os gestores e os servidores é a racionalidade do campo judiciário²³. A eficiência é vista como um bom critério de verdade dos indicadores a serem testados.

A produção normativa da GAM, assim, não só constrói e é construída sobre um ordenamento de metas jurídicas, mas gera um regime normativo, com racionalidade própria, com critérios de verdade e estratégias. A normatividade, nesse sentido, está para além da

²¹ “II - monitorar a execução do Plano Estratégico, avaliando os resultados obtidos; (...)

IV- requisitar aos patrocinadores dos projetos estratégicos e aos gestores das metas institucionais planos de recuperação, quando não verificado o alcance dos resultados planejados;

V - propor aos gestores das metas institucionais, caso necessário, alterações de estratégias contidas no Plano Estratégico, com vistas ao alcance dos objetivos nele estabelecidos” (Ceará, 2011d, p. 2).

²² “Art. 2-A. Ocorrendo divergência ou ausência de dados, por ocasião do cálculo do índice de alcance de metas setoriais a que se refere esta Portaria, a unidade que se julgar prejudicada poderá, por sua chefia, apresentar:

I – solicitação para que seja efetuado ajuste ou correção de dados até 3(três) dias úteis após o encerramento do período de apuração, respectivamente, 30 de junho ou 31 de dezembro;

II – recurso contra eventuais divergências dos índices apurados no período, no prazo de até 10 (dez) dias, contados da publicação da portaria que divulgar o resultado da avaliação de desempenho das unidades relativas o cumprimento das metas para percepção da GAM” (Ceará, 2012, p. 2–3).

²³ Para além dos encontros nacionais, é possível ver essa composição que compartilha um mesmo campo simbólico em comitês e em grupos de gestão do TJCE. Por exemplo, a composição do Comitê Estratégico do Poder Judiciário cearense se deu, segundo a Resolução do Órgão Especial nº 13/2011, desta forma:

“I - 01 (um) Desembargador do Tribunal de Justiça, a quem caberá a supervisão dos trabalhos;

II - 01 (um) juiz de Direito;

III - o Secretário Geral;

IV - o Secretário Especial de Planejamento e Gestão, a quem caberá a coordenação dos trabalhos;

V - o Secretário Judiciário;

VI - o Assessor Especial da Presidência” (Ceará, 2011d, p. 2).

dogmática, influenciando o modo de agir na teia social do Judiciário, aspecto que será melhor trabalhado no próximo tópico.

2.5 O biopoder do ordenamento de metas e de estratégias

Em *O Sujeito e o Poder*, Foucault faz a seguinte declaração: “o objetivo do meu trabalho nos últimos vinte anos (...) Não foi analisar o fenômeno do poder nem elaborar os fundamentos de tal análise. (...) foi criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornaram-se sujeitos” (1995, p. 231). Com isso, o autor deixava um tanto mais claro que sua posição era de desessencializar e dessubjetivar o poder. Quer entender o ser humano não só como sujeito (identidade que age e predica), mas como sujeito (alguém que está assujeitado).

Os modos que Foucault escolheu para fazer essa análise foram: como a investigação dos discursos objetifica o sujeito; como as práticas divisoras sociais objetificam sujeitos em relação a outros; e como o ser humano se torna sujeito, de sexualidade, por exemplo (1995, p. 231–232). Seguindo esse rumo, Foucault decidiu elaborar uma história da microfísica do poder punitivo, a fim de expor uma genealogia da “alma” moderna, para nela reconhecer “o correlativo atual de uma certa tecnologia do poder sobre o corpo” (2014b, p. 32).

Considerando que “os sistema punitivos devem ser realocados em uma certa “economia política” do corpo” (Foucault, 2014b, p. 29), Foucault operacionaliza a noção de saber-poder para expor a “alma, efeito e instrumento de uma anatomia política; a alma, prisão do corpo” (2014b, p. 33). Nesse contexto, analisa como o desaparecimento do suplício no século XVIII não representa uma humanização da sociedade, mas uma mudança de racionalidade e de economia do poder, que já não prescindia do espetáculo do poder soberano exercido publicamente sobre o corpo. Foucault afirma que essa reforma do direito penal, na verdade, deve ser entendida como uma “estratégia para remanejamento do poder de punir, de acordo com modalidades que o tornam mais regular, mais eficaz, mais constante e mais bem detalhado em seus efeitos; enfim, que aumente os efeitos diminuindo o custo econômico (...) e seu custo político” (2014b, p. 80–81).

Com essa mudança na economia política da punição, o novo sistema penal implantado tornava o papel de julgar muito mais difuso. Os juízes deveriam julgar a “alma” dos criminosos. A justiça penal passa a utilizar elementos extrajurídicos para legitimar sua punição, de modo a fazer o poder desses saberes atravessarem o corpo social e formarem o

corpo alma do julgado, que deve tomar sobre si a verdade de sua punição (Foucault, 2014b, p. 19–27, 40–41).

Foucault reconhece nesse ímpeto da economia da punição de construir o corpo alma²⁴ uma função disciplinar (Dreyfus; Rabinow, 1995, p. 169). Este tipo de técnica poderia ser entendida como um poder exercido sobre os detalhes do corpo, focados no modo como este pratica suas atividades, ou seja, “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade” (2014b, p. 135).

Essa técnica não seria algo novo. Remonta à Época Clássica e era observável em mosteiros, oficinas e exércitos. Contudo, sua emergência nesse contexto é dotada de singularidade. A técnica disciplinar nasce de uma “arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente” (2014b, p. 135).

Portanto esse poder disciplinar seria um poder sobre a anátomo-política do corpo humano. Esse poder sobre a vida, porém, não teria sido o único a surgir desse contexto. O fim da hegemonia do poder soberano que fazia morrer também deu lugar a um biopoder que faz viver, portanto preocupado com a vida biológica das pessoas enquanto população. Seria o poder biopolítico, surgido por volta da metade do século XVIII. Foucault resume esse processo da seguinte forma (2010, p. 210):

Poderíamos dizer isto: tudo sucedeu como se o poder, que tinha como modalidade, como esquema organizador, a soberania, tivesse ficado inoperante para reger o corpo econômico e político de uma sociedade em via, a um só tempo, de explosão demográfica e de industrialização. De modo que à velha mecânica do poder de soberania escapavam muitas coisas, tanto por baixo quanto por cima, no nível do detalhe e no nível da massa. Foi para recuperar o detalhe que se deu uma primeira acomodação: acomodação dos mecanismos de poder sobre o corpo individual, com vigilância e treinamento - isso foi a disciplina. É claro, essa foi a acomodação mais fácil, mais cômoda de realizar. É por isso que ela se realizou mais cedo - já no século XVII, início do século XVIII - em nível local, em formas intuitivas, empíricas, fracionadas, e no âmbito limitado de instituições como a escola, o hospital, o quartel, a oficina, etc. E, depois, vocês têm em seguida, no final do século XVIII, uma segunda acomodação, sobre os fenômenos globais, sobre os fenômenos de população, com os processos biológicos ou biosociológicos das massas humanas. Acomodação muito mais difícil, pois, é claro, ela implicava órgãos complexos de coordenação e de centralização.

²⁴ Percebe-se, com isso, que a função da noção de corpo-alma é enfatizar o caráter físico e corporal da subjetividade e da dimensão psíquica do ser humano, ao mesmo tempo que destaca o caráter socialmente produzido do funcionamento do corpo humano. Tal expressão será retomada neste trabalho com este sentido e com esse fim.

A biopolítica seria, então, essa tecnologia que busca uma homeostase da população espécie. O poder se estendeu desde a anatomia orgânica do corpo até os fenômenos globais do ser humano, proporcionando uma sociedade da normalização, baseada tanto na norma da disciplina como na norma da regulamentação (Foucault, 2010, p. 213).

Esta primeira funciona a partir da proposição de um modelo, construído em função de certos resultados, e, em seguida, atua na tentativa de disciplinar os corpos e as ações segundo esse modelo, gerando os normais e os anormais, aqueles incapazes de se conformar. A este fenômeno Foucault denomina normação (2008c, p. 74–76).

Já o segundo modelo, o da normalização, seria característico de um dispositivo de segurança. Essa série de saberes que constroem práticas e conceitos, como os estatísticos, promove a emergência de uma nova forma de analisar os diversos elementos que constituem o funcionamento da sociedade, como circulação de pessoas, número de assaltos, proporção de vendas, questões meteorológicas, doenças, etc. O dispositivo de segurança, então, vai mobilizar tecnologias já existentes, como as de biopoder, para gerir essas séries abertas de elementos, pensando o futuro por meio de estatísticas e probabilidades (Foucault, 2008c, p. 3–30).

A norma da regulamentação, diante disso, seria produzida a partir da identificação do normal e do anormal nas curvas de normalidade disponibilizadas pelos saberes estatísticos. Com isso, o processo de normalização atuaria relacionando essas curvas de normalidade e intervindo para fazer as normalidades desfavoráveis menos comuns. A norma da biopolítica é uma operação sobre normalidades (Foucault, 2008c, p. 80–83).

Assim a sujeição dos corpos e o controle das populações passou a se dar predominantemente a partir desses dois polos do biopoder (Foucault, 2022a, p. 148–151) e dessas duas normas. Diante disso, alguns questionamentos podem ser levantados: Esse modelo explicativo ainda é atual? Mesmo que atual, poderia ser aplicado na realidade do Judiciário cearense? Em que medida essa aplicação poderia atrapalhar a análise dos dados coletados?

Esses questionamentos críticos são essenciais para pensar esta pesquisa como um todo. Embora Foucault considerasse esse paradigma teórico contemporâneo à época que escreveu no século passado, as mudanças diversas, como as trazidas pelos computadores e pela internet, mudaram drasticamente o contexto do governo e do trabalho burocrático. Além disso, a análise feita por Foucault é eminentemente focada no contexto europeu e às vezes norte americano. Por que, então, essa digressão teórica?

O objetivo dessa exposição foi, além de contextualizar os conceitos e modos de pensar de Foucault, destacar as relações entre práticas, racionalidade política, economia e saberes humanos. Como visto, o trabalho do autor sobre poder e sobre o sujeito está centrado nos modos pelos quais ocorre essa sujeição. Por isso, a escolha de seu arcabouço teórico para esta pesquisa, uma vez que se trata de uma linguagem sensível às relações de poder que permeiam a sociedade.

Contudo, não se quer, por exemplo, configurar a “realidade fática” do Judiciário com a noção de disciplina. Antes, busca-se, considerando que as técnicas disciplinares estiveram presentes na história ocidental de diversas formas e tiveram momentos de maior ou menor proeminência, entender a similaridade das práticas de gestão com as práticas de disciplina, a fim de investigar a racionalidade que atravessa esse contexto.

Desse modo, essa comparação busca destacar os ainda presentes processos de normação, de imposição da norma-padrão a partir de tecnologias sobre o corpo. Essas tecnologias não devem ser pensadas isoladamente. O poder soberano e o disciplinar atuam de forma híbrida em um novo contexto, que exige novas estratégias, como os estímulos ambientais. Tal abordagem não deixa de se aproximar com um deslocamento feito pelo próprio autor, de um modelo disciplinar para outros que pensavam o biopoder, a segurança e a governamentalidade, ou seja, um novo foco na condução das condutas, no governo dos outros e de si (Foucault, 2008c; Lemke, 2003, 2001).

De forma similar, Foucault não pretendia fazer um livro sobre o nascimento da prisão, mas recorrer ao princípio de “racionalidade-inovação” para analisar “a intenção refletida, o tipo de cálculo, a *ratio* de que se lançou mão na reforma do sistema penal, quando se decidiu introduzir nele, não sem modificação, a velha prática do internamento” (2006a, p. 327).

Externalizada essa vontade de explorar o potencial da teoria adotada, parte-se para a análise do ordenamento de metas à luz da normação e da normalização.

2.5.1 O biopoder de normação sobre o corpo-alma do integrante do Judiciário

Partindo disso, a categoria servidor deixa de ser apenas um conceito do direito administrativo para se tornar uma produção desse biopoder. É preciso entender esse sujeito servidor enquanto correlato de práticas, o que inclui entender qual norma/modelo atua guiando essas mesmas práticas. Para fins analíticos, abordaremos esse biopoder na sua

capacidade, a partir de técnicas específicas, de distribuir corpos, controlar atividades, organizar forças de trabalho e gêneses²⁵.

Primeiramente, recorda-se que a aferição de produtividade realizada pelo TJCE e pelo CNJ não é voltada diretamente para os indivíduos, mas para as subdivisões administrativas do Judiciário. Essas divisões muitas vezes coincidem com as divisórias físicas dos tribunais e fóruns ou mesmo com as divisórias menos robustas das divisórias de escritório. A figura do juiz ou da juíza acaba por personificar a produção no caso das unidades judiciárias, mas essa produção é fruto de uma atuação coletiva dos integrantes.

Essas subdivisões, contudo, não se limitam a uma dimensão física concreta. A tecnologia e as técnicas de *accountability* permitiram a clusterização/agrupamento das unidades produtivas de acordo com características mais específicas, de modo a permitir análises e arranjos mais eficientes. Vale pontuar também que essas tecnologias também permitiram a extensão das unidades de trabalho para além do espaço físico da burocracia, por meio do teletrabalho, apesar de servidores nessa modalidade terem métricas diferentes (Ceará, 2019b).

Nesse contexto, a Portaria nº 1491/2018 (Ceará, 2018) trouxe em seus indicadores da GAM metas definidas por competência, promovendo uma comparação entre as varas de mesma competência com base na produtividade de cada uma. Além disso, trouxe métricas baseadas no quartil, no número de varas da competência e na ausência de juiz titular, enquanto a Portaria nº 136/2022 (Ceará, 2022b) utiliza a Taxa de Congestionamento para organizar melhor qual será a meta de cada unidade.

Apesar dos critérios da Portaria nº 1491/2018 terem sido alterados, é perceptível que a transparência dos dados tem uma função de comparação/competição entre as unidades. Isso se observa, também, nos prêmios de produtividade (Ceará, 2020c), que separam as unidades em grupos com base em critérios específicos de forma a compará-las.

Percebe-se, então, uma economia analítica da disposição dos corpos no espaço. As divisões, sejam físicas sejam digitais, são feitas para organizar a multidão de integrantes do Judiciário de forma funcional (Foucault, 2014b, p. 139–146). No caso da unidade judicial, por exemplo, a produção coletiva exige um equipe calculada com analistas, técnicos e diretores que possibilitem o cumprimento das metas esperadas. A eficiência dessa divisão não é só a da produção, mas a da fiscalização por parte da gestão e da comunicação útil.

²⁵ Essas categorias são baseadas em noções desenvolvidas por Foucault para pensar a individualidade produzida pela disciplina e suas quatro características: “é celular (pelo jogo da repartição espacial), é orgânica (pela codificação das atividades), é genética (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças)” (2014b, p. 164).

Sobre o controle de atividades, a gestão atua com técnicas que produzem tempo produzindo produtividade. O que queremos dizer com essa redundância é que, embora o trabalho formalmente seja medido em horas, a produção auferida é medida em número de documentos jurídicos redigidos. Isso permite uma relação entre o tempo-cronológico e o tempo-produção que deve seguir a racionalidade da eficiência, ou seja, o objetivo é produzir mais em menos tempo.

Tal afirmação soa como algo comumente falado no dia-a-dia, contudo o que se destaca é que as tecnologias da gestão conseguem majorar esses números de formas diversas. Por exemplo, as metas de nivelamento de 2009 (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]) davam grande ênfase para o aprimoramento tecnológico do Judiciário, uma vez que isso traria mais eficiência numérica. As barreiras para o aumento da relação produção/tempo devem ser vencidas. Embora não seja possível criar mais tempo, é possível criar mais tempo-produção.

Ademais, essa extensão do tempo ocorre com o teletrabalho (trabalho à distância), uma vez que o integrante que opta por esse modelo deverá se submeter a metas diferentes, comumente mais exigentes²⁶. Parte-se da ideia de que, já que o integrante não precisa mais se deslocar até o trabalho, podendo “economizar tempo e reduzir custo” (Ceará, 2019c), seu tempo-produção aumentou, pois agora tem mais tempo, logo deve ajudar as métricas comuns da unidade produzindo mais.

Há também os ritmos determinados pelas métricas. Considerando que as metas e a GAM tem periodicidades, de um ano e de um semestre respectivamente, passa-se a exigir uma economia das atividades, seguindo, tal qual as métricas da GAM (Ceará, 2011c), um ritmo crescente. O tempo previsto deve ser otimizado em uma rotina eficiente da unidade. Este trabalho eficiente se relaciona com um “bom emprego do corpo, que permite um bom emprego do tempo, nada deve ser ficar ocioso ou inútil” (Foucault, 2014b, p. 149). É o que se vê, também, em metas específicas²⁷ do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e da Justiça do Trabalho de 2015 quando determinam a redução do tempo médio de tramitação de um processo judicial (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]) ou no uso da transparência estatística para controlar a quantidade de dias que um processo pode ficar parado²⁸.

²⁶ Vale mencionar que o teletrabalho, com suas metas, ajudou a metrificar o trabalho, já que sua normalização no pós pandemia conseguiu impor metas tanto a servidores novos que estão submetidos à GAM como a servidores antigos que não podem receber GAM, o que foi mencionado nas entrevistas (Alex, 2024).

²⁷ A meta 1 do TST, por exemplo, fala em “Reduzir, em 2015, de 503 para 454 dias o tempo médio de tramitação entre o andamento inicial e a baixa do processo judicial” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

²⁸ Tanto a Corregedoria como o Sistema de Estatística e Informações (SEI) trazem categorizações para processos que ficam parados, por mais de 100 dias ou por mais de 180 dias, por exemplo, o que determina a urgência com que sejam tratados. Destaca-se o fato de que esses prazos estão para além dos prazos legais, demonstrando que a normatividade da norma não se limita ao código (Ceará, 2020a, p. 73; Conselho Nacional de Justiça, 2021a, p. 7–8).

Porém, esse ritmo não necessariamente precisa ser regular o tempo todo. Uma estratégia adotada pelo TJCE foi a criação de semana de mutirão para cumprir objetivos metrificados. É o caso da Semana de Sentenças e Baixas Processuais do Poder Judiciário do Estado do Ceará. A ideia é reunir força de trabalho de forma focada para produzir o máximo possível de acordo com uma tabela de pontuação alinhada ao planejamento estratégico. Para fins de ilustração, uma sentença com resolução de mérito teria peso 10 enquanto uma sentença sem resolução de mérito (exceto extinção da punibilidade) teria peso 3. O peso parece equivaler à complexidade exigida para cada ato.

Para que isso seja possível, chega-se a suspender o atendimento ao público e são estipuladas premiações para mobilizar os ânimos dos integrantes. Trata-se de um certificado para a unidade, o qual será contabilizado para fins de concessão da Medalha Desembargador Carlos Facundo (prêmio para juízes de direito que se destacaram), bem como a concessão de um dia de folga para servidores da vara (Ceará, 2022a).

Essa metrificação se estende, outrossim, para outros parâmetros, como forma de calcular o alcance dos objetivos da gestão. É o que se observa na consolidação, pela resolução do órgão especial nº 27/2020 (2020c), de uma premiação (Prêmio Destaques do Ano no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará) devida a dois critérios: qualidade e produtividade. Essa produtividade foi regulamentada na portaria nº 1660/2020 do TJCE (Ceará, 2020b) que dispõe da seguinte forma:

Art. 3º O Eixo Produtividade será avaliado conforme os seguintes critérios:
I – Taxa de Congestionamento;
II – Índice de Julgamentos em Relação a Demanda (Meta 1);
III – Índice de Atendimento a Demanda (IAD);
IV – Tempo Médio de Processos Pendentes; e
V – Quantidade de Sessões do Juri Realizadas.

A portaria ainda prevê em seu artigo 4º que essa avaliação funcionará a partir de escores padronizados pela média e pelo desvio padrão da competência. Ou seja, a produtividade será relativa a uma série de características de atuação da unidade, como a clusterização por área de atuação.

Já o eixo qualidade foi determinado pelos critérios da resolução do órgão especial nº 03/2019 (2019d), abrangendo a gestão estratégica, a gestão de processos de trabalho, a gestão de pessoas, a satisfação do cliente e o ambiente de trabalho. Esses pontos serão avaliados nas unidades que decidirem pela adesão ao programa +Gestão pelas auditorias anuais²⁹.

²⁹ “Art. 2º O +Gestão está sintetizado nos seguintes elementos:

Aponta-se, nesse caso, que o controle das atividades acontece recoberto pelo aspecto da voluntariedade, havendo a sujeição da unidade ao plano de ação elaborado pela equipe técnica, a fim de atingir as métricas desejadas³⁰.

I - 1º elemento: Gestão Estratégica, o qual contempla a devida utilização de práticas de gestão por resultados, incluindo análise de indicadores de desempenho, acompanhamento de relatórios de informações gerenciais e monitoramento de planos de ação;

II - 2º elemento: Gestão de Processos de Trabalho, que considera o conhecimento, a adoção, o mapeamento e o aprimoramento de processos, bem como o tratamento das inconformidades neles identificadas;

III - 3º elemento: Gestão de Pessoas, o qual envolve a incorporação de práticas relativas ao desenvolvimento, à retenção e à motivação de colaboradores no desempenho de suas funções;

IV - 4º elemento: Satisfação do Cliente, que prevê a realização de pesquisa de opinião do público externo, bem como o tratamento das sugestões e reclamações coletadas; e

V - 5º elemento: Ambiente de Trabalho, o qual inclui quesitos concernentes à organização, limpeza e padronização da unidade organizacional, resultando em um ambiente mais agradável e mais funcional para o exercício das atividades laborais.

(...)

Art. 6º A unidade organizacional aderente ao +Gestão receberá a certificação “Gestão Judiciária” de acordo com os resultados apurados nas auditorias descritas no art. 5º desta Resolução, sendo graduada em um dos níveis de maturidade em gestão estabelecidos a seguir:

I - Aprendizado: obtenção de 50 (cinquenta) a 59 (cinquenta e nove) por cento dos pontos possíveis;

II - Rumo à Excelência: obtenção de 60 (sessenta) a 89 (oitenta e nove) por cento dos pontos possíveis; e

III - Excelência: obtenção de pontuação igual ou superior a 90 (noventa) por cento dos pontos possíveis.

§1º A pontuação, a qual varia de 0 a 100 pontos, será apurada com base no atendimento dos requisitos de cada elemento do +Gestão, descritos no art. 2º desta Resolução, por parte da unidade organizacional avaliada, sendo 50 pontos, a pontuação mínima, e 100 pontos, a pontuação máxima.

§2º Cabe à unidade gestora do modelo definir, atualizar e publicizar tempestivamente os requisitos de cada elemento, bem como suas respectivas pontuações e evidências a serem confirmadas na fase de auditoria” (Ceará, 2019d).

³⁰ “Art. 5º A adesão ao +Gestão obedecerá a um ciclo anual, conforme descrito a seguir:

I - no mês de fevereiro, ocorrerão a abertura do ciclo anual e o fechamento do ciclo anterior, se houver, da seguinte forma:

a) a abertura do ciclo anual consistirá na inscrição das unidades interessadas em aderir ao +Gestão;

b) a publicação, na sequência, de normativo da Presidência do TJCE estabelecerá o período de inscrição, o quantitativo de unidades a serem contempladas, os critérios de participação no ciclo e o cronograma detalhado da fase de implantação prevista no inciso III deste artigo; e

c) o fechamento do ciclo anterior consistirá na conferência da certificação “Gestão Judiciária” às unidades organizacionais aderentes ao +Gestão, conforme critérios definidos no art. 6º desta Resolução;

II - no mês de março, será divulgada lista das unidades organizacionais aptas a participarem do ciclo anual;

III - de abril a outubro, dar-se-á a implantação do +Gestão nas unidades participantes do ciclo anual, da seguinte forma:

a) a primeira fase da implantação será assistida por equipe definida pela unidade gestora do modelo, onde ocorrerão, por meio de reuniões de trabalho e/ou visitas técnicas, a apresentação do modelo, a capacitação nas ferramentas e a construção do plano de ação para implantação do +Gestão na unidade organizacional participante; e

b) na segunda fase de implantação, a unidade organizacional participante implementará o plano de ação elaborado na fase anterior e receberá, em havendo necessidade, suporte operacional remoto de equipe definida pela unidade gestora do modelo;

IV - de novembro a janeiro, serão promovidas auditorias, por equipe definida pela unidade gestora do modelo, com vistas à verificação do nível de maturidade em gestão das unidades organizacionais participantes do ciclo anual.

§1º É considerada unidade organizacional aderente ao +Gestão aquela que, após a realização da auditoria promovida por equipe definida pela unidade gestora do modelo, obtiver pontuação mínima para certificação, conforme previsto no art. 6º desta Resolução.

§2º Realizadas as auditorias previstas no inciso IV deste artigo, as unidades organizacionais que não obtiverem a pontuação mínima para certificação poderão, se assim preferirem, inscreverem-se no ciclo seguinte.

§3º A formação e a manutenção das equipes que atuarão nas atividades descritas no inciso IV ficarão a cargo da unidade gestora do modelo, mediante normatização posterior da Presidência do TJCE” (Ceará, 2019d).

Já no que tange à organização das forças de trabalho, o corpo funcional orgânico dos integrantes do Judiciário não pode ser apenas célere em suas atividades. A racionalidade eficiente da gestão precisa que esses corpos estejam dispostos no espaço de forma a possibilitar um aparelho eficiente.

Nesse sentido, a GAM, com as metas setoriais, promove as unidades enquanto ambiente de disposição do trabalho humano. A gestão cooperativa e despessoalizada deve ser exercida por todos, mas principalmente por gestores em diversos níveis, como o da unidade judicial. A unidade passa, assim, a ser um local de experimentos de disposição desse capital humano, a fim de encontrar um modo mais adequado aos fins procurados³¹.

Diante disso, entretanto, é preciso apontar que não se está narrando uma rotina observada em uma unidade judicial. O objetivo com essa análise do ordenamento de metas é entender que ele atua com certas práticas que produzem e pressupõem modelos de integrantes do Judiciário seguindo certa racionalidade. Portanto o que se descreveu foi o modo como essas estratégias e metas pretendem funcionar, mas não necessariamente funcionam. Porém, essa divisão entre o “teórico” e o “prático” não é um problema para a abordagem adotada aqui, como explica Foucault (2006c, p. 345):

se eu quisesse descrever a “vida real” das prisões, não teria, de fato, me dirigido a Bentham. Mas que essa vida real não seja a forma ou o esquema dos teóricos não quer dizer, por isso que esses esquemas sejam utópicos, imaginários, etc.(...) essas programações induzem toda uma série de efeitos no real (o que não quer dizer evidentemente que elas podem valer em seu lugar e seu espaço): elas se cristalizam nas instituições, informam o comportamento dos indivíduos, servem de grade para a percepção e apreciação das coisas.

É preciso, logo, observar tanto esses modelos formadores e formados por práticas como os modos pelos quais eles são impostos, objetivo da gestão. Dito isso, pode-se apontar duas facetas desse servidor modelo: uma pressuposta e uma desejada. Aquela funciona como correlato da racionalidade efficientista e informa as práticas a serem tomadas. Esta personifica

³¹ Aponta-se como exemplo um provimento de “boas práticas” para normatizar modos de trabalho ainda em 2013 na Comarca de Fortaleza. No provimento o gestor busca um modo organizado para realizar o trabalho da unidade: “Dentre as atividades normatizadas no provimento, destacam-se:

Proceder todas as publicações pendentes, seja de decisões interlocutórias ou sentenciasais, bem como de atos diversos; Encaminhar ao TJCE os feitos julgados e sob apelação, promovendo os expedientes necessários; Proceder o apensamento dos processos físicos; Realizar a intimação dos advogados com processo em carga e com prazos excedidos; Solicitar os processos que estejam em carga com os peritos judiciais e com prazo excedidos; Confeccionar cartas, mandados, ofícios, alvarás e demais expedientes pendentes; Proceder a identificação de processos deslocados, adotando as medidas necessárias; Fazer a conclusão de todos os processos físicos com petição e aguardando análise pelo juiz; Encaminhar os processos à Contadoria e demais Setores necessários, para as providências respectivas e que estejam nesse aguardo; Verificar a situação das Cartas Precatórias em tramitação neste Juízo, despachando, cumprindo e as devolvendo ao juízo de origem” (Ceará, 2013c).

os anseios da gestão, ou seja, é como se espera que atuem os servidores e integrantes como um todo.

Nesse contexto, a GAM tem tanto o objetivo formal de retribuir o esforço do servidor como o de estimulá-lo. O estímulo, portanto, passa a ser noção central para o novo paradigma de controle que se produz a partir dessas normas. Neste caso especificamente, o estímulo se dá como oferta pecuniária, mas pode ocorrer de outros modos, como são os casos dos prêmios por produtividade concebidos tanto pelo TJCE (Ceará, 2020c) como pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

Na Resolução do órgão especial nº 27/2020, que estipula o referido prêmio do TJCE, é mencionado nos §§1 e 2 do artigo 8º o recebimento de uma logomarca indicando o nível do selo de qualidade recebido, podendo ser ouro, prata ou bronze, a qual “poderá ser exibida/afixada nas instalações das respectivas unidades” (Ceará, 2020c). Fala-se, também, que os integrantes da unidade receberão elogio funcional por seus resultados positivos.

Outra prática de estímulo observada foi a de juízes que, por meio de portarias, concediam elogio funcional para integrantes de suas varas em decorrência da boa atuação produtiva, destacando a qualidade do serviço prestado; a capacidade de cumprir as metas do CNJ e de atingir as metas da GAM; o modo como trabalharam apesar das limitações de recursos humanos e materiais; além de mencionarem a necessidade desse tipo de prática para que os servidores sirvam como exemplo para outros (Ceará, 2015, 2016)³².

Vale mencionar, também, o estímulo da promoção dos magistrados. Embora essa função tenha peculiaridades e não sejam contemplados pela GAM, pode-se dizer que a produção das varas judiciais está intrinsecamente atrelada à produção do magistrado ou da magistrada. Nesse viés, se por um lado há um estímulo pecuniário para os servidores, para os magistrados o estímulo é de promoção com acesso aos tribunais de 2º grau.

O controle anátomo-político dos corpos se materializa nesse estímulo em sua modalidade de promoção por merecimento. A resolução do Tribunal de Justiça nº 07/2021 (Ceará, 2021b) traz quatro critérios para ela: desempenho, o aspecto qualitativo da prestação jurisdicional; produtividade, o aspecto quantitativo; presteza; e aperfeiçoamento. Percebe-se, ainda, o embate já mencionado entre qualidade e quantidade.

³² Cita-se alguns trechos: “Considerando a importância do reconhecimento do mérito funcional como instrumento de incentivo e valorização do servidor, bem como o excelente e incansável trabalho desenvolvido pelos servidores no sentido de reduzir o acervo processual e no alcance de metas entabuladas pelo TJCE e CNJ, durante o ano de 2014” (Ceará, 2015). “CONSIDERANDO o grande êxito logrado pela equipe, apesar das dificuldades enfrentadas quanto ao recursos materiais e quantidade de servidores da unidade (...) Art. 2º – Determinar o registro do elogio no assento funcional dos servidores mencionados, como forma de valorização e incentivo aos exemplos de conduta que dignificam o Poder Judiciário Cearense e resgatam a confiança na sociedade e na justiça” (Ceará, 2016)

A resolução nº 106/2010 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça, 2010), que regula esse tema, dispõe que a qualidade é mensurada a partir de noções de redação, clareza e objetividade, por exemplo, enquanto a produtividade é mensurada levando em consideração a estrutura de trabalho disponível e o volume de produção, havendo a necessidade de comparar a produtividade média entre juízes de unidades similares³³.

Esses exemplos atuam, concomitantemente, na organização da gênese, ou seja, na capitalização do tempo dos indivíduos. O tempo capitalizado simbolicamente é acumulado nos corpos em um percurso que o controla, gerando diferenciações e caminhos padronizados. O plano de cargos e carreira, do qual a GAM é parte, a pontuação em competições de produtividade periódicas e a promoção por merecimento ou por antiguidade são modos de incorporar nos corpos dos integrantes o esforço que tiveram sob esse biopoder de disciplina.

Não se trata, aqui, de uma organização linear e progressiva como a das escolas e do exército, o que não obscura a linearidade das carreiras de cada cargo e até o aspecto progressivo que cada cargo exerce sobre o outro. O estagiário pode querer ser estagiário de pós-graduação, depois comissionado, depois analista e depois juiz. É uma graduação do

³³ “Art. 5º Na avaliação da qualidade das decisões proferidas serão levados em consideração:

- a) a redação;
 - b) a clareza;
 - c) a objetividade;
 - d) a pertinência de doutrina e jurisprudência, quando citadas;
 - e) o respeito às súmulas do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores.
- Art. 6º Na avaliação da produtividade serão considerados os atos praticados pelo magistrado no exercício profissional, levando-se em conta os seguintes parâmetros:
- I - Estrutura de trabalho, tais como:
- a) compartilhamento das atividades na unidade jurisdicional com outro magistrado (titular, substituto ou auxiliar);
 - b) acervo e fluxo processual existente na unidade jurisdicional;
 - c) cumulação de atividades;
 - d) competência e tipo do juízo;
 - e) estrutura de funcionamento da vara (recursos humanos, tecnologia, instalações físicas, recursos materiais);
 - f) força de trabalho à disposição do magistrado (assessores, servidores e estagiários). (incluído pela Resolução n. 426, de 8.10.2021)
- II - Volume de produção, mensurado pelo:
- a) número de audiências realizadas;
 - b) número de conciliações realizadas;
 - c) número de decisões interlocutórias proferidas;
 - d) número de sentenças proferidas, por classe processual e com priorização dos processos mais antigos;
 - e) número de acórdãos e decisões proferidas em substituição ou auxílio no 2º grau, bem como em Turmas Recursais dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais;
 - f) o tempo médio do processo na Vara;
 - g) número de sentenças homologatórias de transação; e (incluído pela Resolução n. 426, de 8.10.2021)
 - h) número de sentenças sem resolução de mérito proferidas. (incluído pela Resolução n. 426, de 8.10.2021)
- Parágrafo único. Na avaliação da produtividade deverá ser considerada a média do número de sentenças e audiências em comparação com a produtividade média de juízes de unidades similares, utilizando-se, para tanto, dos institutos da mediana e do desvio padrão oriundos da ciência da estatística, privilegiando-se, em todos os casos, os magistrados cujo índice de conciliação seja proporcionalmente superior ao índice de sentenças proferidas dentro da mesma média” (Conselho Nacional de Justiça, 2010).

acúmulo simbólico de capital de forma disciplinada temporalmente, sendo cada momento mediado por pontuações, desafios e provas (Foucault, 2014b).

Há, também, no que tange à presteza, uma preocupação com os fluxos de gestão e de inovação, bem como com o ritmo das atividades, na figura da celeridade³⁴. O corpo-alma juiz-gestor se confunde com o corpo da unidade a ser gerida de acordo com as estratégias produtivas.

E corroborando com a argumentação de tópico anterior, estipula-se uma pontuação respectiva para cada um dos critérios. A pontuação máxima é de 20 pontos para desempenho, 30 pontos para produtividade, 25 pontos para presteza e 25 pontos para aperfeiçoamento. O merecimento, logo, vincula-se de forma bastante incisiva à capacidade produtiva e gerencial do magistrado. O acesso ao 2º grau do TJCE, ao menos por merecimento, deve ser resguardado aos agentes que conseguiram se adequar à cadência dos planos estratégicos.

Diante disso, embora esses estímulos tenham caráter de gratificação ou de elogio, seus funcionamentos não diferem muito de uma sanção. No caso da GAM, por exemplo, metade da gratificação já está garantida, e a outra metade deve ser conquistada, o que pode ser visto como uma gratificação que pode ser perdida proporcionalmente à falta de diligência. A vontade de receber a gratificação convive com o receio de ser punido pelo não cumprimento dos objetivos. Nesse sentido, pode ser entendida a partir do binômio gratificação-sanção.

³⁴ “Art. 7º A presteza deve ser avaliada nos seguintes aspectos:

I - dedicação, definida a partir de ações como:

- a) assiduidade ao expediente forense;
- b) pontualidade nas audiências e sessões;
- c) **gerência administrativa;**
- d) atuação em unidade jurisdicional definida previamente pelo Tribunal como de difícil provimento;
- e) participação efetiva em mutirões, em justiça itinerante e em outras iniciativas institucionais;
- f) residência e permanência na comarca;
- g) inspeção em serventias judiciais e extrajudiciais e em estabelecimentos prisionais e de internamento de proteção de menores sob sua jurisdição;
- h) medidas efetivas de incentivo à conciliação em qualquer fase do processo;
- i) **inovações procedimentais e tecnológicas para incremento da prestação jurisdicional;**
- j) **publicações, projetos, estudos e procedimentos que tenham contribuído para a organização e a melhoria dos serviços do Poder Judiciário;**
- k) **alinhamento com as metas do Poder Judiciário, traçadas sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça.**

II - celeridade na prestação jurisdicional, considerando-se:

- a) a observância dos prazos processuais, computando-se o número de processos com prazo vencido e os atrasos injustificáveis;
- b) o tempo médio para a prática de atos;
- c) o tempo médio de duração do processo na vara, desde a distribuição até a sentença;
- d) o tempo médio de duração do processo na vara, desde a sentença até o arquivamento definitivo, desconsiderando-se, nesse caso, o tempo que o processo esteve em grau de recurso ou suspenso;
- e) número de sentenças líquidas prolatadas em processos submetidos ao rito sumário e sumaríssimo e de sentenças prolatadas em audiências” (Conselho Nacional de Justiça, 2010, Grifo nosso).

De acordo com Foucault, este mecanismo permite algumas operações de normação: “a qualificação dos comportamentos e dos desempenhos a partir de dois valores opostos do bem e do mal(...) É possível, além disso, estabelecer uma quantificação e uma economia traduzida em números. Uma contabilidade penal, constantemente posta em dia, permite obter o balanço positivo de cada um” (Foucault, 2014b, p. 177).

Urge, ainda, observar que esse binômio no TJCE atua tanto nas unidades quanto nos integrantes individualmente. Embora a GAM e os prêmios sejam destinados a unidades, pode-se imaginar o efeito estimulante que participar de uma unidade premiada confere, além do fato de que a GAM conquistada coletivamente é traduzida em gratificação pecuniária individual para cada um a quem ela é devida. A economia dispositiva dos corpos nas unidades serve de amplificador da gestão, fazendo-a mais capilar até os indivíduos.

Desse modo, esses mecanismos de biopoder produzem tanto um modelo de boa unidade como um modelo de bom integrante/servidor. A boa unidade é aquela integrada, alinhada aos interesses estratégicos da gestão de forma cooperativa e que consegue manejar os corpos que trabalham de forma eficiente. O bom integrante deve ser proativo, busca constante melhora de seu serviço, investe constantemente em sua formação, está sempre pensando modos de melhorar a administração e tem seus desejos em harmonia com os da gestão.

É o que se observa, por exemplo, no modo como o TJCE define boas práticas: “Atividade, ação ou experiência que resulte em melhoria em processo de trabalho; satisfação do público-alvo; ou alcance das metas estratégicas” (Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, 2016). Isso está disponível no sítio eletrônico do Banco de Boas Práticas de Gestão, medida alinhada aos planos estratégicos do CNJ, tendo como fim “identificar, catalogar e disseminar boas práticas de gestão” (Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, 2016). Ademais, prevê-se que as boas práticas serão divulgadas para que possam ser compartilhadas, havendo um prêmio às melhores práticas. Isso fica mais explícito, posteriormente, com a declaração do CNJ³⁵ de que quer promover uma cultura de inovação (Conselho Nacional de Justiça, 2021b):

Art. 3º São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário:

I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;

³⁵ Recorda-se que a Meta nacional 9 de 2023 do CNJ é “Estimular a inovação no Poder Judiciário” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

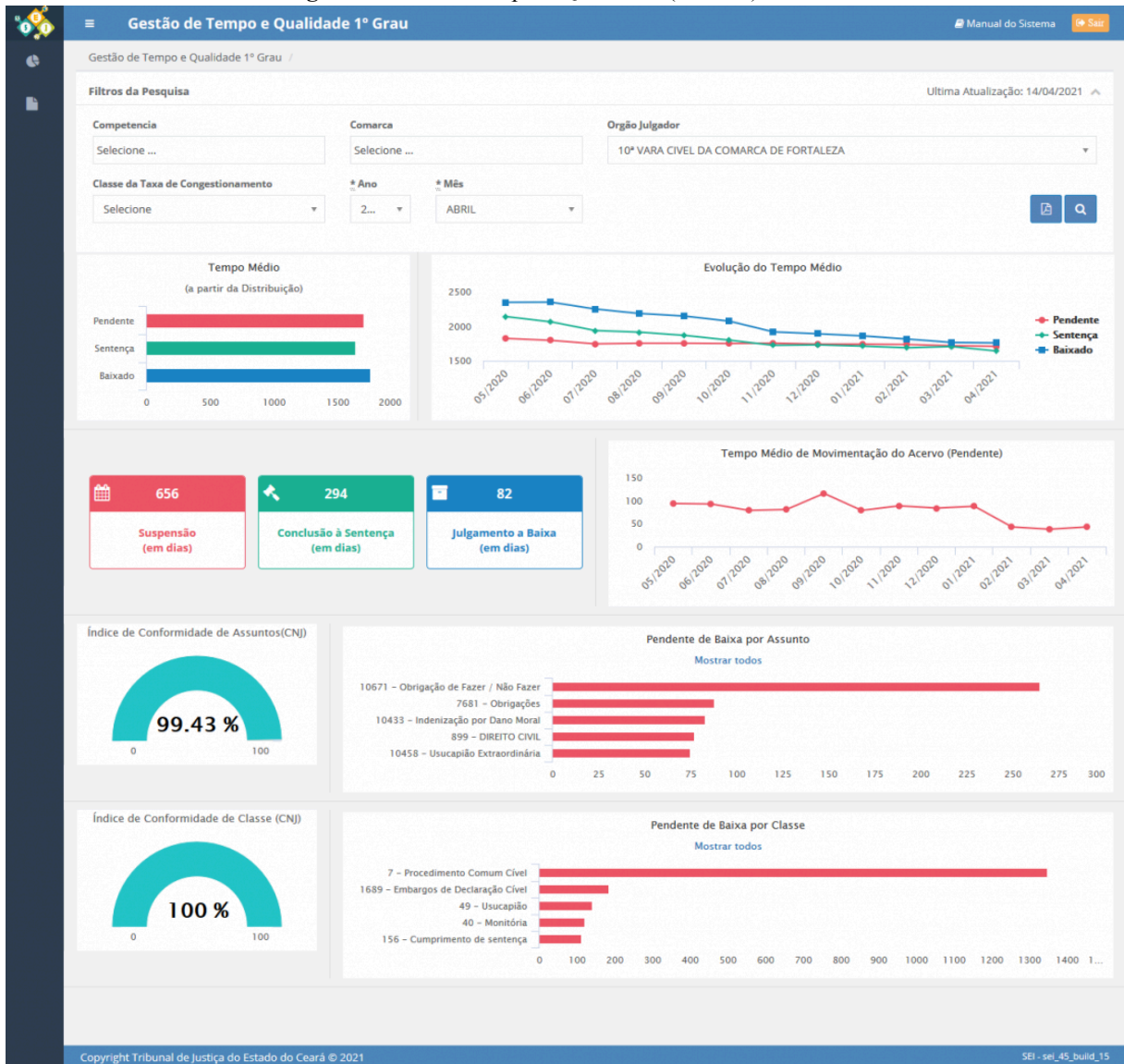
Como melhor abordado em tópico anterior, a arquitetura das normas estratégicas acaba por privilegiar uma excelência ligada ao aumento de produtividade numérica do Judiciário. Nesse viés, apesar da resolução definir inovação como “implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas” (Conselho Nacional de Justiça, 2021b), é possível ver que a inovação e as boas práticas pretendem servir como controle dos fluxos de pensamento dos servidores: para além de seus serviços, o servidor modelo deve buscar sempre pensar novos modos de tornar o Judiciário mais eficiente.

É preciso tratar também das sanções disciplinares (no sentido administrativo) presentes no contexto das metas. No que tange à normação das atividades, esta função cabe à Corregedoria Nacional de Justiça, que deve avaliar as realidades locais e estabelecer temporalidades mais adequadas aos objetivos estratégicos. Assim, as unidades em questão devem passar por análises periódicas, não superior a seis meses, buscando qualificá-las com base na eficiência de suas atividades, mais precisamente com base no prazo de conclusão. As inspeções que apontarem unidades deficitárias devem tomar medidas cabíveis, como acompanhamentos detalhados por partes de servidores designados ou correções, com dicas de eficiência (Conselho Nacional de Justiça, 2021a, p. 7–8).

A ideia é evitar o fator episódico das vistorias, tornando a atenção dos integrantes às metas constantes e fazendo da intervenção correicional uma mudança permanente no modo de funcionamento da unidade. Nesse viés, essa vistoria é “isomorfa à própria obrigação; ela é menos a vingança da lei ultrajada que sua repetição, sua insistência redobrada” (Foucault, 2014b, p. 177). O objetivo não é penalizar, mas conduzir em direção aos fins estratégicos, como um incentivo.

Para além das gratificações e das sanções, a produtividade do trabalho típico dos servidores é metrificada e estimulada de modos diversos. Produziu-se uma arquitetura para melhor conduzir os fluxos de trabalho segundo as estratégias de gestão, como é o caso do Sistema de Estatística e Informações (SEI). Trata-se de uma ferramenta criada para monitorar o acervo processual das unidades judiciárias e para consolidar “as informações dos sistemas processuais do Poder Judiciário cearense, observando os parâmetros das estatísticas do Conselho Nacional de Justiça, com atualização diária” (Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, [s. d.]). Mostra-se, para fins de ilustração, o painel que auxilia a atividades dos integrantes:

Figura 6 – Cards Tempo e Qualidade (1º Grau) do SEI.



Fonte: Painel de Gestão de Tempo e Qualidade 1º Grau - Manuais de Usuário - Sistemas TJCE (2023).

Este mecanismo permite organizar de forma mais transparente os processos judiciais segundo as demandas do plano estratégico do TJCE, servindo de guia para os servidores, tal qual uma interface de um jogo eletrônico ou de um aplicativo. Nesse contexto, uma de suas funções permite não só o acompanhamento detalhado dos processos da unidade judiciária do servidor, mas possibilita observar estatísticas sobre outras unidades e sobre o TJCE, gerando uma comparação (Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, [s. d.]). Com isso, a atividade dos integrantes das unidades judiciais se torna conduzida pelos dados estratégicos da plataforma. Eles passam a saber quais são suas deficiências e superávits, podendo gerir a contabilidade de sua produção e se cobrar de forma mais eficiente.

De forma complementar, essas técnicas de biopoder produzem a norma negativa, o modelo de servidor que não deve ser seguido, o que na lógica da gratificação-sanção se traduz como servidor “ruim”. O Plano Estratégico 2007-2009 do TJCE, a título de ilustração, aponta como anomalias internas, ou seja, questões internas a serem resolvidas, entre outros, os seguintes pontos (Ceará, 2007, p. 18–22):

Falta de interesse do servidor para com o serviço público; Ausência de sistema que identifique este servidor. Falta de equilíbrio entre direitos e deveres; (...) Ausência de sistema de avaliação de desempenho do servidor. Plano de Cargos e Carreiras ineficaz. Falta de avaliação especial de desempenho para servidores em estágio probatório; Ausência de vantagens financeiras em contrapartida à produtividade; (...) Desinteresse pela adoção prática, por parte do servidor, do conteúdo aprendido em capacitações; (...) Excesso de pessoas em idade de aposentadoria. As mesmas permanecem ativas em cargos que poderiam ser ocupados por outras pessoas mais jovens e produtivas;

A expressão “anomalia” aqui é bastante significativa, uma vez que representa algo anormal/anômalo, ao mesmo tempo que produz o que é normal. O servidor ruim, portanto, é o servidor que não é proativo, que não coopera com a gestão da unidade e do Judiciário, que não busca constantemente se qualificar e que por quaisquer motivos, incluindo limitações etárias, não produz tanto.

Vê-se, pois, que a gestão do Judiciário utiliza certos saberes estratégicos, estímulos e mecanismos para controlar os corpos-almas e dispô-los analiticamente da forma mais eficiente. Acaba, por conta disso, produzindo modelos e modos de atuação de seus integrantes, em um processo de normação. A GAM determina, com seu estímulo, o que é bom e o que é ruim, ao mesmo tempo que proporciona uma contabilidade penal quantificada na remuneração extra. Identifica-se, nessa técnica, uma capacidade ímpar de controle estratégico dos corpos, a ponto de ter sido replicada para diversos fins, como reduzir uso de papel ofício, copo descartável e até combustível (Ceará, 2019b, p. 6)³⁶.

Como pensar, a partir disso, as similaridades do controle de gestão com o poder disciplinar? É preciso reconhecer que apenas o poder disciplinar não é suficiente nem adequado para expor as dinâmicas de poder na gestão do Judiciário cearense contemporâneo. É preciso entender que dinâmicas se relacionam com essa analítica funcional do corpo, indo além dela para pensar novos fenômenos mais amplos.

2.5.2 O poder biopolítico e a normalização no Judiciário

³⁶ Refere-se a metas da Gerência de Administração/Serviço de Apoio Administrativo (Seções Almoarifado; Patrimônio; Manutenção e Zeladoria e Transporte).

Previamente a esta análise é preciso esclarecer um possível mal entendido gerado inclusive pelas subdivisões deste trabalho. Ao separar um tópico para o biopoder de normação e outro para o biopoder de normalização (biopolítica) não se quer apartá-los por completo. Embora sejam poderes distintos, os dois se cruzam conforme articulações sociais específicas (Foucault, 2010, p. 213). Assim, o objetivo deste tópico seria menos expor separadamente esses mecanismos biopolíticos e mais observar a insuficiência dos mecanismos de normação, investigar outras técnicas utilizadas e estudar que racionalidade opera essas técnicas de forma estratégica.

Dito isso, no tópico anterior foi dito como a gestão atua controlando os corpos e as unidades tornando-os úteis, dóceis e eficientes por meio, principalmente, da gratificação-sanção, o que se observa na GAM, nos prêmios de produtividade e na cultura de inovação. Por trás dessas práticas, está certo saber sobre a técnica de gestão e sobre a natureza humana (Ceará, 2011b, p. 2):

que o disciplinamento da concessão da versada Gratificação é procedimento que se impõe, para incentivar o servidor a participar com mais efetividade do processo que visa ao alcance das metas estratégicas institucionais e setoriais, estabelecidas para cada unidade, fortalecendo o seu comprometimento para com o Poder Judiciário.

O que está por trás dessas noções de técnica e de gestão? Que racionalidade informa essas práticas? Por que esse disciplinamento se faz necessário para a efetividade? O poder não mais tem como função apenas matar. Buscando capilaridade, o poder encontrou nos saberes humanos e naturais formas de melhor compreender suas práticas humanas. O poder agora é exercido sobre uma vida, que tem longevidade, fraquezas, músculos que se lesionam, uma mente que fica exausta, uma espécie que se reproduz, um corpo que pode falhar de tanto trabalhar, entre outros elementos que adentraram em seus cálculos (Foucault, 2010, p. 201–213, 2022a, p. 145–157).

Essa enxurrada de saberes dota o ser humano e seu coletivo, a população, de uma série de elementos complexos, constituindo um novo objeto do saber cheio de peculiaridades. Ela passa a ser vista como um “fenômeno da natureza”, na medida em que ela escapa da ação direta do soberano no formato da lei, mas pode ser acessada por técnicas difusas e calculadas que atuam nestes fatores que naturalmente a constituem (Foucault, 2008c, p. 93–94).

Surge, assim, uma preocupação em entender como e por que os agentes pensam e agem. A espécie humana, dizem os saberes, têm desejo, e esse desejo não será facilmente mudado por ordens de cima para baixo. Uma técnica governamental, então, que queira exercer bem suas forças, deve conduzir esses desejos dentro de certos limites. Deixar que os

interesses fluam, mas segundo limites estratégicos. Deve, por exemplo, agir sobre as regularidades da população descobertas pela estatística. Por isso, o ser humano indivíduo se torna secundário. Seu desejo é considerado apenas para melhor compreensão da população (Foucault, 2008c, p. 53–56, 138–139). Sobre isso, Foucault traz o seguinte pensamento (2008c, p. 132):

Creio que temos aqui uma ruptura importante: enquanto a finalidade da soberania está em si mesma e enquanto ela tira seus instrumentos de si mesma sob a forma da lei, a finalidade do governo está nas coisas que ele dirige; ela deve ser buscada na perfeição, na maximização ou na intensificação dos processos que ele dirige, e os instrumentos do governo, em vez de serem leis, vão ser diversas táticas. Regressão, por conseguinte, da lei; ou antes, na perspectiva do que deve ser o governo, a lei não é certamente o instrumento maior.

Partindo disso, é possível relacionar o modelo de gestão cooperativa e integrativa do TJCE com esse novo modo de governo. O ser humano integrante do Judiciário é dotado de desejo e de características ligadas a sua vida que tornam seu comportamento complexo. Mas o que é esse ser humano para a gestão? Acreditamos que isso pode ser acessado pelo modo como os planos lidam os integrantes do Judiciário.

A citação feita acima que fala da necessidade do disciplinamento da GAM para incentivar a participação dos servidores nas estratégias de gestão está alinhada ao que diz a Lei nº 14.786 de 2010, que institui a GAM: a finalidade desta gratificação é “fortalecer o comprometimento do servidor com o Poder Judiciário” (Ceará, 2010a). Essa espécie pressuposta também pode ser abstraída de alguns pontos fracos trazidos pelo Plano Estratégico do Poder Judiciário Cearense de 2007-2009, como:

Excesso de disputa entre categorias de servidores” (2007, p. 17), “Falta de interesse do servidor para com o serviço público; Ausência de sistema que identifique este servidor (...) Ausência de sistema de avaliação de desempenho do servidor (...) Ausência de vantagens financeiras em contrapartida à produtividade” (2007, p. 20–21).

Diante desses fatores, é possível apontar que a necessidade de sistemas de avaliação e de vantagens financeiras é vista como consequência de uma situação existente no Judiciário, que é a da falta de eficiência dos servidores. Esses integrantes, enquanto seres humanos, buscam seus interesses, mas ao fazerem isso no ambiente analisado pelo referido plano acabaram agindo de forma incompatível com uma administração de qualidade, brigando por cargos e ignorando seu dever para com o serviço público.

Para sanar esse cenário, o plano entende a necessidade de atuar nesses desejos, guiando-os em direção aos fins almejados pela gestão estratégica. Daí a promoção de sistemas de transparência para identificar esses servidores, de gratificações, de modos de avaliação e de

fiscalização. Essa atuação, que chamamos de ambiental, pois não incide com foco na pessoa, mas em regras do ambiente ao qual está submetida, se alinha com o projeto de gestão que entende a cooperação como o melhor modo de guiar essas vontades humanas.

Nesse contexto, o Judiciário passa a ter que atuar como um biojudiciário em decorrência da racionalidade efficientista. Preocupado com os saberes de gestão revelaram sobre o ser humano e sobre a população, ele precisa administrar as regularidades advindas disso, como as questões referentes ao corpo humano. O Justiça em Número, então, é sintoma e causa deste novo modo de governar, sendo fonte estatística essencial para expor “a realidade dos tribunais brasileiros, com muitos detalhamentos da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira” (Conselho Nacional de Justiça, 2024a).

Ademais, uma vez que a produção do Judiciário é determinada pelo potencial de seu capital humano, a saúde passa a ser fator importante da gestão. Isso se observa, por exemplo, na meta 10 de 2020 que diz “Promover a saúde de magistrados e servidores” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]). Destaca-se, contudo, que esta meta é especificada³⁷ como a necessidade de diminuir a incidência de casos de doenças frequentes em exames periódicos ou de doenças que mais causam absenteísmo, demonstrando que a preocupação com a saúde/corpo é uma preocupação funcional com o capital humano. Encontra-se algo similar na Resolução nº 207 de 15/10/2015 do CNJ que institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, visto que tem como justificativa “a importância da preservação da saúde de magistrados e servidores para o alcance dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Judiciário 2020” (2015).

Entretanto, essa preocupação com o corpo se estende à mente, como aponta a mesma resolução afirmando adotar uma abordagem “Biopsicossocial do processo saúde/doença: visão integral do ser e do adoecer que compreende as dimensões física, psicológica e social” (2015). Isso já era observado anteriormente, por exemplo, no Plano Estratégico Cearense de 2007-2009, quando aponta como anomalia interna a “Carência de apoio psicológico e assistência social. Ausência de atividades de lazer extra-funcionais” (Ceará, 2007, p. 21). Cita-se, ainda, o Ministro Dias Toffoli na apresentação do documento Diagnóstico sobre a

³⁷ “Meta 10 – Promover a saúde de magistrados e servidores (Justiça do Trabalho e Justiça Militar da União e dos Estados)

Realizar exames periódicos de saúde em 20% dos magistrados e 25% dos servidores e promover pelo menos uma ação com vistas a reduzir a incidência de casos de uma das cinco doenças mais frequentes constatadas nos exames periódicos de saúde ou de uma das cinco maiores causas de absenteísmos do ano anterior” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

saúde mental dos magistrados e servidores no contexto da pandemia da Covid-19 (2020a, p. 8):

O maior ativo do Poder Judiciário é o seu capital humano. São os trabalhadores da Justiça que viabilizam a realização de função precípua do Judiciário de resolver os conflitos e promover a paz social. Devemos zelar pela saúde de todos aqueles que contribuem para o cumprimento dessa nobre missão.

Diante disso, dois pontos devem ser levantados. Primeiramente, a gestão deixa claro que atua não em corpos, mas em corpos-almas. Ou seja, a dimensão mental das pessoas é essencial para uma boa administração. Isso foi discutido em tópico anterior, quando se falou da promoção pela gestão de um modelo de servidor que é proativo, que busca sempre melhorar, que está constantemente pensando em como melhorar o serviço prestado, o que muitas vezes se traduz em aumentar a produtividade numérica.

Dito isso, pode-se conjecturar que a administração ao determinar em 2009 o objetivo de “Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]) não estava focada na viabilidade de se concretizar essa meta em um ano. Talvez buscasse gerar integração em torno de um objetivo comum ou “Estabelecer metas desafiadoras” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 11) para motivar os integrantes. A condução dos fluxos de desejo dos servidores, até mesmo seus pensamentos, deve seguir os planos estratégicos. O corpo-alma eficiente é o correlato dessas práticas de biopoder e serve de canalizador de vontades.

Segundo, que o novo paradigma da gestão não é o ser humano indivíduo apenas, mas também a população de integrantes do Judiciário. O servidor individual é considerado um elemento constituinte da população e de suas constantes. Nesse sentido, a GAM atua com base em medidas das unidades, difundindo o controle para as extremidades do poder de gestão, que deverão ser responsáveis em dispor dos indivíduos de forma eficiente.

Nesse diapasão, ressalta-se certo conflito dessa gestão biopolítica: ao mesmo tempo que ela deve se preocupar com a saúde do capital humano ela deve se preocupar com a produtividade. Esse conflito, entretanto, é contornado pela governamentalidade da gestão por meio dos saberes estatísticos que são condições de emergência da população enquanto correlato de técnicas de biopoder.

O adoecimento físico e psíquico passa a ser encarado como um dado natural a ser quantificado. O mesmo vale para a produção. Partindo disso, a gestão deverá estudar esses fenômenos para decompô-los em elementos que se cruzam em uma rede de causalidades

matemáticas. Em outros termos, é feito um estudo estatístico para entender o que deve ser incrementado ou diminuído para que esses dados naturais possam seguir uma lógica mais adequada à gestão, sendo esse modo de atuação do poder chamado normalização por Foucault (2008c, p. 82–83). Para fins de ilustração, cita-se o seguinte *caput* da Resolução nº 207 do CNJ (2015):

Art. 7º-A. A realização de exames médicos periódicos tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos membros do Poder Judiciário e seus servidores, ativos e inativos, também em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais.

Os mecanismos de controle de biopoder da gestão devem então atuar com base em correlações como esta. Quanto mais exames, maior a chance de preservar a saúde dos integrantes e menor a chance de uma ruptura do trabalho. Nesse viés, fatores são pensados, como Índice de absenteísmo-doença e Índice de realização de exame periódico, o que permite a produção de relatórios de saúde (Conselho Nacional de Justiça, 2019).

Se o foco da gestão é encontrar um modo de relacionar essas curvas de fenômenos naturais, os limites se tornam maleáveis. Uma produtividade excessiva do capital humano na visão de uma gestão metrificada tecnocrática não representa um ataque a direitos, significa o aumento ou diminuição de outra curva, como a de doenças, algo que será estudado para que seja normalizado. Os limites do corpo-alma dentro da população se tornam turvos.

Percebe-se, a partir disso, que a tecnocracia da gestão estatística tem como solução essa biopolítica de normalização. Como dito em tópico anterior, isso dificulta a discussão para além da instituição. Apenas o incremento das técnicas já existentes é encarado como possibilidade, embora a própria administração reconheça a existência de problemas gerados por esse modo de atuação, como se vê nos cuidados com a saúde.

Portanto, entendemos que o regime disciplinar é insuficiente para descrever a gestão do Judiciário cearense. Isso não significa que técnicas disciplinares deixaram de existir, apenas que elas estão sendo usadas de forma diferente e convivem com outras técnicas mais hegemônicas. As tecnologias de biopolítica atuam conjuntamente com elas, promovendo uma normalização estatística, que segue uma racionalidade tecnocrática de eficiência. Para além disso, o Judiciário deve enfrentar uma austeridade de recursos que limita suas ações estratégicas. Como, então, pensar esse modelo, indo além da exposição aqui feita? Como ele veio a surgir? Como o ambiente global em que o Ceará se insere influencia nisso? Como pensar criticamente essas práticas? Essas questões serão melhor trabalhadas no último capítulo deste trabalho.

3 AS PERCEPÇÕES SOBRE METAS E SOBRE FUNCIONAMENTO DAS VARAS JUDICIAIS SELO OURO

Feita a exposição da produção de normas por parte do ordenamento de metas, este capítulo pretende dar continuidade ao processo de compreensão desse emaranhado heterogêneo de forças que constituem o Judiciário cearense. A norma produzida pelo ordenamento de metas atua em processos de dessubjetivação e subjetivação, contudo é preciso entender o modo singular pelo qual isso ocorre no dia a dia dos integrantes do Judiciário.

Isso implica uma amplificação dessa singularidade, dando destaque para elementos que possam influenciar nesses processos, não entendendo a norma de bom e mau servidor como modelos vestidos por completo. Ao mesmo tempo, gera a necessidade de não ocultar os processos menos microsociais que influem nessa teia de relações.

Para isso, esse capítulo objetiva analisar as percepções de integrantes de varas judiciais sobre as metas. Desse modo, será explicitado a não absolutização das normas produzidas, ao mesmo tempo que a análise discursiva das falas das entrevistas podem indicar indícios de uma subjetivação neoliberal. Além disso, o ato de entrevista, na medida em que evidencia as percepções dessas pessoas, promove a discussão e a disputa sobre esses temas, opondo-se a uma perspectiva que pretenda silenciar a vivência delas.

Diante disso, a primeira parte do capítulo busca descrever a metodologia adotada e alguns detalhes da ida ao campo. Concomitantemente, a metodologia deve ser relacionada com o referencial teórico adotado, a fim de explicar melhor as hipóteses que pretendem ser verificadas. Nesse diapasão, o diálogo com Foucault feito no capítulo anterior será continuado, de modo que a discussão teórica no trabalho inteiro não pode ser apartada. Em seguida, a análise discursiva será feita dando destaque para os dados viabilizados pelas perguntas, para a relação entre as percepções e as normas expostas no capítulo anterior, e para as tramas que essas percepções revelam e que devem ser retomadas de forma mais atenciosa no capítulo seguinte.

3.1 Sobre a metodologia, as experiências no campo e o dispositivo

A metodologia de entrevista utilizada foi a da entrevista semiestruturada. As perguntas foram separadas em duas partes: uma com perguntas diretas sobre dados sócio-demográficos e outra com perguntas mais amplas sobre a temática das metas, do funcionamento da vara

judicial e das técnicas de aperfeiçoamento do Judiciário. O modelo com as perguntas se encontra como apêndice deste trabalho³⁸³⁹.

Não foi ignorado o fato de que algumas perguntas são muito amplas. A intenção foi fazer manifestar, a partir de termos complexos e amplos como metas e gestão, ideias e percepções dos integrantes das varas. Desse modo, esta abordagem menos restritiva enriquece as impressões de maior espontaneidade, proporcionando dados valiosos para uma análise do discurso.

Dito isso, o recorte escolhido foi de entrevistar integrantes de varas judiciais de selo ouro. Este selo ouro se refere ao Prêmio Destaques do Ano elaborado pelo TJCE, instituído pela resolução do órgão especial nº 27/2020. Esta premiação foi pensada para “incentivar e reconhecer a produtividade e a gestão das unidades judiciais de primeiro e segundo graus” (2020c), tendo dois eixos de avaliação: qualidade e produtividade, como já mostrado anteriormente.

Nesse contexto, o selo ouro se refere as 10% mais produtivas unidades, enquanto o selo prata é designado as entre 10% a 25% mais produtivas, e o selo bronze as entre 25% e 50%. Essa produtividade está prevista na portaria nº 1660/2020 do TJCE (2020b) que tem como critérios de produtividade a taxa de congestionamento, o índice de julgamentos em relação à demanda, o índice de atendimento à demanda, o tempo médio de processos pendentes, e a quantidade de sessões do júri realizadas. Esta produtividade é relativa a uma série de características de atuação da unidade, que é organizada segundo uma clusterização por área de atuação.

Diante disso, a escolha das varas selo ouro de Fortaleza se justifica pela sua correspondência em maior grau com o ordenamento de metas, no que tange ao seu cumprimento. O estudo do caso das varas selo ouro pode servir para entender a governamentalidade por trás da gestão estratégica. A limitação à cidade de Fortaleza se justifica pelas limitações logísticas desta pesquisa de mestrado, além da falta de necessidade, para os fins buscados, de analisar varas de outras cidades.

Para isso, o *corpus* empírico previamente adotado fora de entrevistar um juiz ou juíza e um analista e uma analista de, inicialmente, cinco varas judiciais selo ouro⁴⁰. Assim, seria possível averiguar, com as perguntas, o funcionamento da gestão da vara e percepção dessas

³⁸ Apesar do modelo contar com perguntas sócio-demográficas, optou-se, no decorrer do trabalho, por utilizar com foco os dados obtidos com as perguntas abertas, em decorrência do escopo do trabalho, do grande número de dados e do tempo que seria necessário para utilizar completamente todos os fatores.

³⁹ Certificado de Apresentação de Apreciação Ética: 78630524.9.0000.5054.

⁴⁰ Pontua-se que foram 16 varas premiadas em Fortaleza no total, contando com a vara do juízo militar, o que exclui as varas de fora de Fortaleza premiadas (TJCE Oficial, 2023).

duas funções sobre esse modo de governança, além de suas percepções sobre o ordenamento de metas⁴¹.

A função de juiz personifica a gestão da unidade formalmente, sendo quem assina os atos judiciais mais significativos da vara. Por isso, tem intrínseca função de direção. Já a função de analista judiciário se encontra subordinada à de juiz, devendo obedecer sua direção. Portanto, a ideia era analisar essas impressões tanto de quem deve comandar como de quem deve obedecer comandos de gestão. Esse planejamento de pesquisa, contudo, foi alterado.

O pesquisador entrou em contato com varas judiciais, buscando alguma com integrantes com disponibilidade e interesse na entrevista. Um primeiro contato foi bem sucedido e a entrevista com o(a) juiz(a)⁴² foi marcada e realizada. No local, foi informado a impossibilidade de que um(a) analista judiciário(a) fosse entrevistado(a), por não haver alguém exercendo essa função na unidade. Desse modo, optou-se por entrevistar uma pessoa que exercia função de assistente de unidade judiciária, função similar à do analista. A pessoa contava com experiência de gestão também.

Com esse episódio, e com a constatação de que uma grande quantidade de varas judiciais não contavam com analistas judiciários, por uma questão de limitação de capital humano disponível, optou-se por reformular os critérios de escolha de entrevistados. A partir disso, os critérios foram: (1) A unidade deve ter um(a) juiz(a) que possa ser entrevistado(a); (2) A outra pessoa entrevistada deve preferencialmente exercer função de diretor(a) ou, caso não seja possível, tenha experiência com gestão de vara judicial; (3) Caso a pessoa que exerce a função normalmente esteja de férias ou indisponível por quaisquer outros motivos, a pessoa substituta poderia ser escolhida; (4) A pessoa deve consentir com a entrevista gravada para a pesquisa.

No decorrer da pesquisa de campo, outras dificuldades foram enfrentadas. O judiciário e seus integrantes por vezes têm posturas de dificultar o acesso de quem é de fora a informações, comportamento justificado por alguns como sendo necessário para lidar com a grande quantidade de demandas vindas de advogados. Ademais, algumas unidades só podiam ser contactadas por telefone, que nem sempre era atendido, ou por email, que não foi respondido. Daí a necessidade de ir presencialmente solicitar a entrevista em alguns casos.

⁴¹ Ao tempo da elaboração da entrevista semi-estruturada, o termo utilizado foi “sistema de metas”, contudo acreditamos que ordenamento seja mais oportuno, uma vez que evita certa ênfase na noção de sistema. Apesar da diferença, acreditamos que as percepções sobre os dois termos sejam quase iguais no cotidiano do trabalho dos integrantes do Judiciário, o que não altera os resultados da pesquisa de forma significativa.

⁴² Evita-se apontar o gênero da pessoa entrevistada, a fim de evitar identificação.

Nem todas as cinco primeiras varas contactadas responderam de forma positiva. Desse modo, outras foram escolhidas de forma aleatória dentre as de selo ouro de Fortaleza, com exceção da vara militar, em decorrência da diferença funcional. Seguindo esse caminho, os impedimentos de disponibilidade e de falta de interesse tiveram como resultado que, embora todas as varas selo ouro, com exceção da militar, tenham sido buscadas, apenas cinco tiveram integrantes que aceitaram fazer entrevistas, seguindo os critérios expostos.

Vale apontar, ainda, que em uma delas, houve o agendamento das duas entrevistas, contudo, realizada a primeira com o(a) diretor(a), o(a) magistrado(a) declinou a entrevista. Assim, para evitar que uma vara ficasse com apenas uma entrevista, optou-se por entrevistar, também, um(a) assistente de juiz.

Dito isso, esta pesquisa tem como *corpus* empírico tanto as normas e documentos analisados no segundo capítulo como as dez entrevistas com integrantes de varas selo ouro. Trata-se de um estudo de caso de amostra institucional, na medida em que tem como universo de análise o funcionamento do ordenamento de metas nas varas judiciais da comarca de Fortaleza, mas em uma estrutura aberta, onde se entende que essas normas e essas impressões sobre metas são uma amostra de um universo geral de governança e de governamentalidade (Pires, 2014, p. 160–172).

O objetivo não é trazer conclusões probabilísticas sobre o funcionamento do dia-a-dia de trabalho nas unidades selo ouro de Fortaleza. É descrever o funcionamento das normas produzidas pelas tecnologias em operação nessas varas, destacando as propriedades desse modo de governo a partir de características filosóficas e sociológicas, como a de biopoder. Trata-se de uma generalização analítico-teórica, partindo do *corpus* empírico para o nível teórico. O universo geral não é o modo de funcionamento das varas de todo o TJCE ou de todo o Judiciário ou mesmo de todas as selo ouro, mas o dispositivo judiciário de governamentalidade.

Diante disso, este estudo tem como uma de suas funções testar a teoria elaborada Christian Laval e Pierre Dardot (2016, p. 271–320) sobre o modelo empresarial de Estado. Nesse diapasão, na medida em que busca averiguar de que modo funcionaria um modelo de Estado empresarial no Brasil e no Judiciário, o trabalho também tem finalidade exploratória, buscando verificar e elaborar novas hipóteses sobre esse fenômeno (Freitas; Jabbour, 2011). Além disso, verifica a teoria que pensa a produção do sujeito a partir de tecnologias de biopoder no Judiciário, ou seja, a pertinência do uso da teoria de Michel Foucault para pensar a produção de normas e a subjetivação, destacando a não passividade desse processo (Watts, 2021).

Com isso, a metodologia do trabalho se justifica a partir do referencial teórico adotado. O que não se limita a esta parte do trabalho. A teoria e a metodologia já expostas no capítulo anterior se conectam e são retornadas neste subtópico. As entrevistas, assim, funcionam como materialização de enunciados, de discursos e de uma racionalidade presente no Judiciário.

A busca pela exposição do discurso toma aqui lugar da exposição cartográfica da racionalidade produtora por esses sujeitos entrevistados. Contudo, é preciso destacar que nesta abordagem o sujeito não é protagonista. Não há preocupação em saber o que a pessoa quis dizer com o que falou. Qual o sentido verdadeiro daquilo que foi gravado. O objetivo é entender essa enunciação enquanto emergência de um campo discursivo, de uma grade de inteligibilidade, que limita, de forma não determinista, o dito e o não dito.

Essa perspectiva possibilita, desse modo, pensar o discurso enquanto um acontecimento raro, por ser formado por diversas condições de existência, como o referente, o local da enunciação, o sujeito que a proferiu e os campos do saber com os quais se relaciona (Alves; Pizzi, 2014; Foucault, 2008a).

Nesse viés, o sujeito perde seu protagonismo para se tornar objeto dissecável. O sujeito guarda em si o dever da unidade e da coerência. Ele articula o “diz-se” para elaborar suas manifestações, no mesmo processo que se deixa moldar por ele⁴³. Se o que se busca é questionar a naturalidade dessas congruências, dessas inferências e desses discursos, é preciso entender as falas do sujeito enquanto emergências de um dispositivo que gera a ilusão da natural coerência dos saberes postos.

Trata-se de uma metodologia que pensa a vontade de verdade de Foucault. O autor parte de um diagnóstico de separação entre o discurso verdadeiro e falso no pensamento ocidental para pensar a vontade de saber e o modo como ela se manifesta como poder de coerção, impondo objetos a serem conhecidos, uma noção de verdade apartada do desejo e do poder, e uma economia política dos discursos que passam a seguir estratégias de autorização (Foucault, 2014a, p. 16–19, 2022a, p. 83).

Como já explanado, o saber gerencial e produtivista se impõe enquanto o modo natural de lidar com o objeto administração pública, fazendo, tal qual a vontade de verdade, uma ocultação das forças políticas e institucionais que o promovem. Por meio das entrevistas se acredita possível adentrar esse dispositivo, apontando as ramificações desse poder nas

⁴³ Foucault, ao tratar da função do autor na literatura, traz reflexões válidas para este contexto: “eis que, agora, se lhes pergunta (e exigem que respondam) de onde vêm, quem os escreveu; pede-se que o autor preste contas da unidade de texto posta sob seu nome; pede-se-lhe que revele, ou ao menos sustente, o sentido oculto que os atravessa; pede-se-lhe que os articule com sua vida pessoal e suas experiências vividas, com a história real que os viu nascer. O autor é aquele que dá à inquietante linguagem da ficção suas unidades, seus nós de coerências, sua inserção no real” (2014a, p. 26)

manifestações, o que foi feito a partir da comparação das respostas a cada pergunta e a partir do destaque de trechos remetem a uma grade inteligibilidade produtivista.

Ademais, pretendeu-se destacar não apenas a conformidade com essa razão, mas também as resistências e transformações feitas por esses integrantes dessas normas-padrão, no sentido adotado no capítulo anterior. Tal abordagem inclui, por consequência, a compreensão dos modos pelos quais os integrantes se relacionam consigo. Foucault (2021, p. 267) define as técnicas de si como "procedimentos, que sem dúvida existem em toda civilização, que são propostos ou prescritos aos indivíduos para estabelecerem sua identidade, mantê-la ou transformá-la em função de certos fins, e isso graças a relações de domínio de si sobre si ou de conhecimento de si por si".

Essas técnicas são práticas que apoiam a formação do sujeito, mais especificamente em uma dimensão moral⁴⁴. É uma prática moral que constitui o sujeito moral e que não pode ser pensada fora desse conjunto de práticas de si, de sujeição e de modos de subjetivação, os quais foram observados neste trabalho ao tratar de governamentalidade. Nos termos de Foucault (2022b, p. 36):

(...) essa relação não é simplesmente "consciência de si", mas constituição de si enquanto "sujeito moral", na qual o indivíduo circunscreve a parte dele mesmo que constitui o objeto dessa prática moral, define sua posição em relação ao preceito que respeita, estabelece para si um certo modo de ser que valerá como realização moral dele mesmo; e, para tal, age sobre si mesmo, procura conhecer-se, controla-se, põe-se à prova, aperfeiçoa-se, transforma-se.

Embora não se esteja tratando nesta pesquisa estritamente sobre sexualidade, acreditamos que o modo de relação consigo promovido pelo planejamento estratégico mira na construção do sujeito de forma similar. O trabalho que lida constantemente com a norma-padrão passa por uma prática de si, na medida em que promove uma construção de um sujeito produtivo, que deve se desenvolver, entender suas potencialidades e aprimorá-las. Nesse diapasão, este capítulo abordará essa relação, também moral, de construção do sujeito que é observada na emergência de discursos nas falas, no uso de certos léxicos e nas experiências compartilhadas.

Convém apontar que a pesquisa tem como uma de suas inspirações de modelo de análise discursiva foucaultiana o trabalho de Rosa Maria Bueno Fischer (1996, 2001). A partir das categorias foucaultianas é possível realizar uma análise discursiva, identificando uma cartografia dos enunciados, dos discursos e de suas condições de emergência. É preciso ter

⁴⁴ Moral é entendida como "conjunto de valores e regras de ação proposto aos indivíduos e aos grupos por intermédio de aparelhos prescritivos diversos", mas aqui mais especificamente como "o comportamento real dos indivíduos em relação aos valores e regras que lhes são propostos" (Foucault, 2022b, p. 32).

como objeto os enunciados que se apresentam como focos difusos de poder e de resistência, considerando o objetivo deste trabalho. Ou seja, entender as relações de poder-saber pressupostas em falas sobre eficiência, produtividade, gestão e prestação jurisdicional. Entretanto, pontua-se que não se ignora a dimensão exploratória deste tipo de abordagem, na medida em que não se trata de uma metodologia/teoria sistemática. Cremos que seja um conjunto de ferramentas que podem trazer novas considerações oportunas.

Outrossim, se este trabalho se preocupa em analisar um discurso que pensa a gestão do corpo, convém fazer uso de noções que amplifiquem as reflexões sobre os modos pelos quais as práticas e os saberes operam no corpo. Uma vez que Foucault buscou entender modos pelos quais os discursos disciplinares e sexuais atuavam docilizando corpos e construindo corpos-almas, acreditamos pertinente pensar como a incorporação de práticas aos corpos pode influenciar nesse processo de construção de novas práticas, de instituições e de normas.

A sujeição dos corpos aos saberes gerenciais não pode ignorar o fato de que esses corpos são sujeitados por outros saberes, como o jurídico, o que influencia o modo pelo qual as pessoas percebem, compreendem, nomeiam e criticam essas novas práticas de gestão. Esse cenário de técnicas de si, de governamentalidade, de subjetivação é o objeto de estudo desta pesquisa. Local de entrada qualificado para uma compreensão mais completa do dispositivo em atuação no Judiciário.

Explicado isso, podemos apresentar o passo a passo mais simplificado e direto deste capítulo. O segundo tópico busca analisar o léxico utilizado pelas entrevistadas. Foram feitas leituras das transcrições das entrevistas, após revisão destas, com a marcação de trechos ou termos que remetessem a regimes de verdade gerenciais, produtivistas ou efficientistas, como comparações com a iniciativa privada, menções ao aspecto técnico dos saberes que organizam a gestão, falas sobre como devem ser organizados os fluxos de trabalho e comentários sobre a austeridade no Judiciário. As marcações em categorias diferentes segundo essas classificações ajudaram a comparar os trechos.

Desse modo, o tópico foi dividido em dois subtópicos, onde um trata do aspecto polissêmico da noção de meta, destacando como a racionalidade gerencial não se limita à organização do trabalho no TJCE, enquanto o outro trata mais especificamente dos regimes de verdade que compõem essa racionalidade, com foco nos modos pelos quais os fluxos de trabalho devem ser pensados.

Fez-se necessário, portanto, o uso de citações das entrevistas não para comprovar numericamente a porcentagem de pessoas em unidades selo ouro que pensam assim, mas para corroborar com o esquema teórico que está sendo construído neste trabalho. A racionalidade é

transparente nas falas, ao mesmo tempo que o modelo teórico de um dispositivo é construído com base nesse discurso e regimes encontrados.

Seguindo essa metodologia, o tópico seguinte aborda as oposições às metas. Foram destacadas falas de entrevistadas que representavam críticas em algum grau ao ordenamento de metas e a este modelo de trabalho. A partir da comparação desses trechos, foi possível pensar como essas falas emergem do conflito de forças presente no Judiciário.

O tópico em seguida discute a construção da noção de selo ouro ou de unidade bem gerenciada. Foram destacadas falas que representavam práticas de si e comparações das entrevistadas com outras unidades ou com outros modos de trabalho. Assim, foi possível, organizando esses trechos, perceber como essas pessoas construíam essa identidade a partir dessa rede que trabalha com recursos humanos e materiais diferentes, mas com objetivos similares.

Pontua-se que, em decorrência da necessidade de resguardar o sigilo das identidades das pessoas entrevistadas, foram escolhidos nomes fantasia atribuídos de forma aleatória para cada uma das pessoas. O uso dos trechos também buscou resguardar esse sigilo, evitando exposições desnecessárias.

3.2 O léxico da gestão e a razão gerencial

Para começar a análise discursiva das entrevistas, convém observar o léxico utilizado pelos entrevistados. Para além de mera escolhas de palavras, a perspectiva foucaultiana entende essas enunciações como emergências de discursos, que carregam consigo racionalidades e condições de existência. Sendo assim, uma análise desse léxico pode servir de indício de fomento da razão gerencial e da norma-padrão observada nas normas sobre metas.

3.2.1 A polissemia das metas

A primeira parte da análise das entrevistas será focada nas percepções sobre o que são metas. A polissemia deste termo não é desconhecida pela pesquisa. Pelo contrário. Ao escolher como questões da entrevista “Fale o que você entende por um sistema de metas” e “Qual a importância das metas?”, optamos por deixar que as pessoas entrevistadas falassem do que suas mentes pensaram primeiramente sobre metas.

Algumas entrevistadas apontaram essa ambiguidade do termo, mas puderam, a partir do contexto, falar sobre metas no contexto do Judiciário. Isso, todavia, não as impediu de, eventualmente, traçar ligações das metas enquanto normas legais com as metas em um sentido mais amplo, como metas para vida.

Nesse diapasão, ao serem questionadas sobre o que entendiam como sendo um sistema de metas, as respostas das pessoas variaram nas elaborações, mas trouxeram uma congruência no que tange ao aspecto gerencial das metas. Algumas falas destacam a função administrativa:

O sistema de metas visa equilibrar a produtividade de servidores dentro da secretaria (Alex, 2024); O sistema de metas são objetivos que o órgão, no caso o Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, traça determinados objetivos para que cada unidade cumpra (Cameron, 2024); O sistema de metas é uma forma que o Conselho Nacional de Justiça tem de aferir se as unidades judiciárias estão promovendo a justiça a tempo e modo, ou seja, de forma célere (Blake, 2024); são objetivos traçados por um órgão nacional para tribunais regionais, locais, estaduais, portanto, que essa estrutura como um todo deve atingir (Charlie, 2024)

O sistema ou ordenamento de metas é aí entendido pela sua função de organização dos fluxos de trabalho. Além disso, as falas destacam o aspecto hierárquico das metas. O poder administrativo é exercido por uma autoridade, com fins específicos, e é exercido sobre alguém ou algo. Para alguns, esse exercer é sentido de forma menos discursivamente gerencial, ou seja, o poder exercido é menos descrito pelo discurso de condução e mais expressado como um controle do trabalho a ser obedecido, quase uma fatalidade: “Basicamente, o tribunal bota determinações para a gente cumprir, querendo ou não” (Morgan, 2024).

Esse sentido gerencial não se limita ao aspecto administrativo estrito. O controle dos fluxos de trabalho envolve, ademais, uma mudança no modo de condução dos integrantes do Judiciário. Trata-se de uma escolha de como gerenciar: “É a forma que a instituição, seja ela privada ou pública, escolhe para Trabalhar” (Naomi, 2024). E que se relaciona com a mentalidade dos gerenciados: “(...) encaro um sistema de metas, entendo ele, enxergo ele, como um sistema que busca aperfeiçoar. Um sistema que busca extrair o melhor do profissional, que busca estimular o profissional a entregar o seu melhor todos os dias” (Skyler, 2024).

Desse modo, as percepções sobre as metas variam entre alguns sentidos gerenciais, como administrar, fiscalizar, aperfeiçoar e determinar de cima para baixo objetivos. Tais noções são melhor exploradas pelas pessoas quando questionadas sobre a importância das metas, como é o caso de quando a administração dos fluxos de trabalho é especificada:

“A importância das metas, eu diria que o principal é a gente,(...) a gente ter noção, um mínimo de noção do que a gente tem que fazer durante um mês, por exemplo”

(Cameron, 2024); “meta é uma maneira de você avaliar se o seu trabalho tá sendo bem cumprido. Ou pelo menos se tá sendo bem cumprido de acordo com aquele critério escolhido” (Riley, 2024); “A importância das metas é tornar o serviço mais eficiente, é... é nos direcionar também no nosso dia a dia para atingir um determinado objetivo e isso promover essa alta eficácia que nós sentimos” (Charlie, 2024); “Eu acho a importância da meta é você traçar um parâmetro da unidade” (Jordan, 2024).

As metas aparecem como nortes para os integrantes do Judiciário, que precisam lidar não mais com uma mera atividade de elaboração de minutas. O modelo de gestão busca uma atividade em conformidade com os objetivos traçados de celeridade e eficiência. Desse modo, os integrantes não podem se esquivar de uma atividade gerencial inerente ao trabalho administrativo. Não só se produz minutas, mas deve-se pensar como elas devem ser produzidas. Daí a importância de metas que servem como guias.

Aparecem, ademais, enquanto retribuição, no sentido de uma meta remunerável se atingida. Se o trabalho deve conviver com metas a serem atingidas, que ao menos esse atingimento seja remunerado à altura do esforço, algo que no passado não teria sido realidade. As metas, como a GAM, nesse caso, aparecem como conquistas de integrantes que passaram a ser menos injustiçados diante de cobranças frequentes:

A gratificação de alcance de metas foi uma conquista advinda da luta da classe trabalhadora representada pelos servidores do Poder Judiciário (...) a gente, às vezes, sofria pressão dos magistrados desumana, sem a contrapartida necessária para quem vende sua força de trabalho (Blake, 2024).

Como acima citado, há, ainda, a percepção de que as metas avaliam um bom trabalho (mesmo que tenha tido declaração no sentido de que a escolha desse modelo fora opção política). Estando a preocupação com a eficiência e a celeridade presentes constantemente no ambiente da administração pública, enfrenta-se um problema decorrente deste: Quer-se eficiência, mas a eficiência é um fruto estatístico. Para se sentir eficiente, é preciso de mensuração. As metas, então, entram com este papel: de guiar os fluxos de trabalho e de fazer as pessoas saberem que são ou não eficientes, na medida em que se adequam.

É observável, outrossim, uma valorização das metas para além do trabalho: “Meta, até pra vida, meta é importante, né? Porque querendo ou não, são coisas que a gente tem que bater, cumprir, e se puder, independente, superar essas metas, certo?” (Morgan, 2024). Para a administração pública, para a iniciativa privada e para a vida pessoal. As metas são vistas como modos de organização da própria atividade humana. Não só o trabalho precisa ser organizado, como as ambições pessoais:

Como eu falei, [a importância das metas] é toda... Aliás, não só instituição, mas eu sempre digo que qualquer pessoa tem que estabelecer metas. Metas na vida. Eu

quero me formar. Isso é uma meta. Depois de formar, você já muda a meta, já passa a ser outra. Eu quero ter um escritório estabilizado. E por aí vai. As metas devem sempre existir até para lhe nortear e lhe estimular. Eu sempre uso essas metas que o CNJ e o tribunal nos cobram para estimular o trabalho do pessoal. E eles, graças a Deus, eles entendem e participam efetivamente (...) (Naomi, 2024).

A organização, ou talvez uma boa organização, é percebida como uma disposição eficiente da capacidade humana que deve ser seguida. Na medida em que convém que os gerenciados entendam e participem segundo essa lógica, a gestão tem como pressuposto que ela atue com base em uma forma eficiente de alcançar objetivos. Afinal, faria sentido realizar uma ação gastando mais do que se precisa?

Essas noções e práticas observadas se ligam com a norma-padrão gerencial. São elementos conectados que formam uma grade de inteligibilidade onde a eficiência e o gerenciamento estão intrinsecamente interligados. Tão grande é essa ligação que a escolha por um modelo gerencial deixa de parecer uma opção política e se torna a opção racional a ser escolhida.

Concomitantemente, a eficiência é percebida como um valor a ser buscado. Embora ocorra divergências sobre o cumprimento desse princípio, o que será abordado em tópico posterior, as falas parecem partir de uma noção comum de que a eficiência é algo bom. Essa qualidade de algo bom pressupõe um regime de verdade, que é formado e ao mesmo tempo forma o ordenamento de metas e a norma-padrão.

Nesse viés, a constatação de que esse regime de verdade não se limita ao trabalho não é por acaso. A lógica da eficiência encontra no sucesso gerencial sua justificativa para ser usada na vida pessoal e vice-versa. Os indícios numéricos de produtividade ajudam na incorporação mais natural dessa razão. Assim, a produção de uma subjetividade eficiente e inovadora não é mera coincidência, mas é algo racionalmente emergido dessa lógica de administração.

Com isso, é possível afirmar que as metas funcionam, também, como técnicas de si. Se pela perspectiva da governamentalidade, as metas podem ser apontadas como tecnologias de biopoder, que criam a norma-padrão do integrante eficiente, isso não significa a inexistência de sua dimensão construtora da relação consigo.

Apesar do fato de que se trata de um contexto de instituição aberta onde pessoas trabalham apenas por uma quantidade determinada de horas por dia, ou seja, o TJCE não é um local que vai determinar de forma majoritária todos os modos de vida de quem nele exerce atividades, não se pode ignorar a dimensão existencial desse trabalho na vida de integrantes

que passaram por uma graduação em Direito e, muitas vezes, por um processo árduo de estudos para concursos, bem como a carga horária de trabalho considerável.

Convém dizer, ainda, que não se trata de dizer que o sujeito moral produtivo seja fruto apenas da norma-padrão do Judiciário. Esta norma emerge de um contexto mais amplo, como constatado nas falas, de gerenciamento de atividades com fins de eficiência. A moralidade da norma-padrão busca produzir uma relação consigo que promova a imposição de metas, de limites, de estratégias de produtividade, de uma noção de valor/tempo que não suporta ser “desperdiçada”.

Chega-se ao ponto que um trabalho não eficiente ou que não busca ser eficiente sequer faz sentido: “Não tem sentido... Hoje em dia, atualmente, eu não vejo sentido você ir trabalhar sem metas. Porque aí você não tem aquela questão de avaliar a eficiência da unidade em si” (Jordan, 2024). Se toda ação humana precisa ser eficiente, a imposição de metas e estratégias se torna um requisito essencial para o funcionamento da instituição. É tanto uma resposta à inerente ambivalência da prestação jurisdicional como aos anseios morais das pessoas.

De acordo com o referencial teórico adotado, esses indícios podem apontar para um regime de verdade: a eficiência é boa. Um truísmo que se apresenta quase sem limites. Tanto é bom que o Estado seja eficiente como é bom que as pessoas sejam eficientes. Esse regime se localiza, nessa cartografia, como um elemento que compõe uma racionalidade, que permeia e produz as relações e os sujeitos envolvidos. Dessa forma, torna-se difícil pensar até mesmo as categorias administrativas jurídicas para além dessa razão gerencial. O servidor, o terceirizado, o juiz, o agente político, todos parecem permeados por um ímpeto de eficiência incontestável.

Partindo da ideia de que essas noções não são imutáveis, isso se torna menos turvo. Todos são conceitos que surgem de práticas estabelecidas. Mas na medida em que o planejamento estratégico atua moldando essas práticas segundo a gestão, as próprias categorias mudam, tal qual uma mutação constitucional, para utilizar uma comparação com um conceito jurídico.

Dito isso, é preciso ir além das noções de metas e pensar também como outros regimes compõem essa racionalidade.

3.2.2 Regimes de verdade e fluxos de trabalho

Outra maneira de entender essa cartografia é por uma busca mais ampliada desses regimes de verdade em questão. A própria formação de um regime que considera metas como boa técnica de eficiência é permeada por outras noções, que emergem nas falas.

Isso se observa no uso bastante comum de palavras como produtividade, gerenciamento, gestão, produtividade, eficiência, incentivo, objetivo, números, melhoria e administração. Esse uso se explica, em parte, pelo próprio direcionamento dado pelas entrevistas. Porém, transparece também as associações do discurso gerencial. Não se pode pensar administração, seja pública ou privada, sem pensar em eficiência, sendo a gestão o meio para este fim, que foi mensurado quantitativamente: “Quando você tem uma gestão de secretaria eficiente, compartimentada, você produz. E, ao produzir, você dá uma resposta para a sociedade de acordo com aquele que se busca. Isso foi o que a gente sempre buscou, essa gestão eficiente de uma secretaria de vara” (Alex, 2024).

Essa eficiência é austera, no sentido de que tem como um de seus pressupostos a aversão ao desperdício. Não por acaso, já que se trata de um modo, talvez um dos poucos possíveis, que emergem para lidar com a noção pressuposta de falta de recurso:

(...) vai trabalhar duas ou três vezes mais do que o necessário para poder cumprir as metas né. Então assim, penso que uma das coisas interessantes, não sei se o Tribunal já está fazendo isso, mas uma das coisas interessantes é orientar os juízes, de um modo geral, a como gerir uma vara (Cameron, 2024).

Vale apontar que houve casos em que as entrevistadas, talvez por conta da contextualização das perguntas e do título provisório do trabalho⁴⁵, observaram relações entre as mudanças de eficiência que ocorreram no TJCE e valores da iniciativa privada. Na medida em que essa aproximação gerou uma maior produtividade, ela é vista como benéfica e acaba sendo integrada a uma noção de modernização do Judiciário. Um caso específico chegou a classificar esse cenário como neoliberal, utilizando o termo em um sentido próximo de austeridade, ou seja, corte de gastos em busca de economicidade. Apesar dos diferentes sentidos que este termo pode ter, imagina-se que o sentido mais comum tem um tom negativo, deixando a entender que a austeridade é vista pelo(a) integrante como algo negativo, o que não significa que outras medidas “modernizantes” não sejam bem aceitas:

Nós tivemos algumas gestões de presidentes que encomendaram pesquisas e contrataram pessoas especialistas em melhora de... de entrega de resultado, que eu até vi aí numa das perguntas que você vai fazer, essa questão aí de comparar com a empresa privada. De fato, algumas pessoas executivas dessas empresas, grandes

⁴⁵ À época o título do trabalho, o qual foi submetido ao comitê de ética e constava nos questionários das entrevistas, era “O sistema de metas de varas judiciais do Tribunal de Justiça do Ceará como técnica neoliberal: uma análise a partir das relações de poder-saber e de subjetivação”.

empresas trabalharam, forneceram estudos e trabalharam, e talvez até ainda trabalhem no Tribunal, fazendo com que o Tribunal tenha uma... resultados como se fosse realmente, de fato, uma empresa. Digamos assim. Resultados melhores, vamos lá, entregas mais eficientes para quem procura o Poder Judiciário. (...) Foi preciso que viessem outros estudos e tal. E outras pessoas, como eu disse, executivos de empresas privadas e gente que trabalhou na iniciativa privada, que forneceu é... pareceres, estudos, e aí o tribunal passou a fazer esse tipo de de é... melhoria, digamos assim, no sistema (Cameron, 2024); Você teve então um novo paradigma de trabalho, um paradigma em que o chefe entre aspas, olhava pra ti e dizia: “olha, produz ou...”. E aí você teve uma coisa muito parecida com o que se tinha na iniciativa privada. Na verdade, o Tribunal, a partir de 2010 para cá, passou muito pela gestão neoliberal, de uma política neoliberal. Isso ficou muito claro com o fechamento de diversas comarcas ao longo dos anos, porque achavam que as comarcas eram deficitárias e tal. Começou a se exigir mais dos servidores (Alex, 2024).

Outrossim, essa racionalidade gerencial e esse novo paradigma, assim como está disposto nos planejamentos estratégicos do Judiciário, devem ser preferencialmente horizontais e difusos:

Eu procuro descentralizar. Eu acho que uma gestão descentralizada” (Skyler, 2024); “Mas é uma perspectiva nossa de gerenciar secretarias, é uma forma de gerenciar sem exercer aquele poder administrativo severo, na forma de chefias, como se conhece muito, mas de gestão compartilhada” (Alex, 2024).

Isso é observado na frequência do uso de termos como “estímulo” e “incentivo”. No mapa de conceitos da racionalidade gerencial, o ser humano é visto como motivado por desejos. Desejos, estes, que não lidam bem com imposições e que se apresentam como melhor objeto meio para uma boa condução de conduta. O modelo de chefia autoritária é deixado de lado pelo de agentes motivados por objetivos comuns, suportados por uma autocobrança e por estímulos:

Eu acho que [os maiores desafios enfrentados por quem trabalha sob um sistema de metas] é lidar com a... o serviço público, em geral, sempre tem aquela reclamação básica. Tem a falta de pessoal, às vezes tem aquele desestímulo, porque a pessoa está ali, já está estabilizada, então não tem aquele gás (Riley, 2024).

Sendo assim, gerir e estimular se tornam práticas entrelaçadas. O gestor “tem que se moldar, você tem que conversar, certo? É porque querendo ou não você tem que atender aquilo que tá imposto (...) Então você tem que ter aquele jogo de cintura” (Morgan, 2024), pois ele lida com pessoas. Mas pessoas não só em sentido corriqueiro. Trata-se de um sentido atravessado por essa racionalidade. Pessoa, nesse discurso, é algo que precisa de gestão, de estímulo, e deve ser eficiente: “quando a gente gere uma unidade judiciária, nós temos que prezar, em primeiro lugar, o humano. E quando eu falo humano, eu falo da equipe. A equipe de trabalho tem que se sentir estimulada” (Blake, 2024).

Assim, a racionalidade gerencial tem como um de seus correlatos o integrante gerenciado e o ambiente gerenciado. De forma elucidativa, uma das pessoas entrevistadas discorre:

Como é que você faz a gestão processual? Você faz por escalas. A própria lei determina quais são os processos que são absolutamente prioritários, os que são prioritários e os que não são prioritários. Só que criou tanta prioridade que você tem prioridade da prioridade da prioridade e você tem que equacionar tudo isso. E como é que você equaciona? disciplinando que tipo de processo, por exemplo, na pauta de audiência. (...) E aí você faz com que aquilo ali comece a rodar e comece a funcionar de forma meio que automatizada. E aí todo dia você vai ter um dia específico para determinadas demandas que são prioritárias e sempre reservando um espaço dentro daquelas pautas para que algo que surge de urgência. E você consegue isso quando você gerencia as pessoas. Ao gerenciar as pessoas, você consegue fazer uma boa gestão de acervo processual. E quando você compatibiliza as duas coisas, você tem uma secretaria que produza (Alex, 2024).

A racionalidade gerencial dispõe os elementos do Judiciário em um mapa onde estratégias devem ser traçadas. Não basta a produção de normas que determinem uma administração eficiente, como mencionado neste trecho ao tratar do excesso de prioridades, urge que os fluxos gerenciados sejam posicionados pelos gerentes e pelos integrantes, fazendo com que a unidade funcione de forma automatizada.

Isso se alinha com os relatos de que as metas têm como uma de suas funções fazer com que o integrante saiba o que fazer. Adequar-se a uma rotina de trabalho funciona como ferramenta de organização de fluxos de atividades e pensamentos. Uma organização “automatizada” aqui pode ser entendida como um fluxo de trabalho de poucas interrupções, onde há pouco esforço para se saber o que precisa ser feito. De certo modo, têm-se uma busca pela economia de sinapses.

Soma-se a isso certas noções que compõem esse ambiente de trabalho. Em algumas falas foi constatado o uso de termos e expressões como “vestir a camisa” (Skyler, 2024) e “colaboradores” (Quinn, 2024; Skyler, 2024) ao se referir aos integrantes da unidade. Isso entra em consonância com o que vem sendo descrito sobre os fluxos de trabalho. Se é preciso que a organização seja descentralizada e que cada um se sinta motivado, a metáfora do vestir a camisa serve para mostrar que o compromisso com esses fluxos deve ser intenso, tal qual um time. Já a noção de colaborador demonstra uma amenização das relações hierárquicas. Não haveria chefe e subordinado, mas apenas gestores e colaboradores.

Sendo assim, o integrante gerencial não é um produto por acaso resultado do planejamento estratégico. É elemento necessário para dispor de forma funcional e eficiente até mesmo as normas produzidas para organizar o trabalho. Sem a criatividade gerencial, a

unidade não pode funcionar. E essa automatização se dá à custa do esforço gerencial de quem organiza o ambiente de trabalho:

Não, aí é de cada gestor. O Tribunal, principalmente o nosso tribunal, tem trabalhado muito na capacitação de gestão de secretarias, de gestão de setores administrativos, mas essa parte, como eu falei, ela é pessoal, é de cada secretaria, do juiz ou do próprio gestor da secretaria ou de uma equipe de dentro da secretaria. É sempre feito individualmente (...) (Alex, 2024).

Nesse viés, esse dever gerencial toma forma de modos diferentes a depender da unidade, embora o sentido seja similar. Algumas falas mencionam a unidade como um corpo: “fixei metas de produtividade, como eu já falei, e passei a cobrar. E sempre, o que é muito importante, interagindo com a equipe, é um corpo só” (Quinn, 2024). Assim como um corpo, a unidade tem partes diferentes que precisam trabalhar juntas e em harmonia para atingir fins: “é um corpo só, se não tiver equipe, o juiz sozinho não vai conseguir bons números” (Quinn, 2024).

De forma contrastante, uma pessoa falou em mecanização: “Então ele vai trabalhar com aquela fila de sentença. Dentro de um processo de mecanização mesmo. Você tem dez servidores, dez fluxos de trabalho e se direciona um fluxo de trabalho para cada servidor de acordo com a capacidade” (Alex, 2024). Contudo, observa-se que não se trata de uma oposição. Na verdade, pensar a unidade como corpo ou como máquina são modos nominalmente distintos de dizer que ela funciona como um conjunto de partes, que se relacionam entre si para um devido funcionamento. Tratando-se de um ambiente de trabalho, a comparação com máquinas ou com corpos não diferem em destacar os fluxos de trabalho que se estabelecem e que são cobrados.

Seguindo essa lógica, alguns relatos descrevem a necessidade de gerir a relação gabinete e secretaria. Esta estaria encarregada das atividades mais mecanizadas, como expedição de ofícios, enquanto aquele seria voltado para a minuta e análise de sentenças, estando mais perto da figura do juiz ou da juíza. Isso envolve um processo de especialização: “pego os servidores, tento entender o perfil deles, o que mais eles são aptos, o que eles podem me entregar melhor em determinados tipos de processo. Então eu especializo eles” (Skyler, 2024), o que não impede uma gestão que capacita cada integrante em várias áreas.

Há, inclusive, relato de uma unidade que não estaria tão preocupada com o sistema SEI: “Eu vou te dizer o seguinte. No dia a dia, o sistema de metas, se você estiver falando do CNJ, ele interfere muito pouco. Porque a gente olha pra isso aqui muito pouco” (Riley, 2024) (p. 69). A pessoa descreve como fazem:

Sobre as estratégias, então é essa. É focar sempre em avaliar. Tá demorando muito tempo? O atendimento no balcão demorou? Isso aí é uma ótima estratégia. Se você tá recebendo muito pedido... Não, eu tô precisando muito pedido de conclusão. Isso significa que a conclusão tá demorando. Tô recebendo muito pedido de decurso de prazo, ó. É porque alguém... a gente precisa dar um foco nisso aí. Então são esse tipo de estratégia. E como eu falei de novo, desculpa, olhando muito as filas, essa fila aqui. Então 10 dias para cumprir o expediente, eu acho que a gente consegue um pouquinho melhor. Bora tentar entre o despacho e o expediente 7 dias, entendeu? (Riley, 2024)

Percebe-se que mesmo em uma vara que usa como estratégia algo diferente do SEI, a gestão é pensada em uma razão parecida. Deve ser observado o *feedback* das partes, dos advogados, do balcão e, a partir disso, pensar modos de diminuição de tempo de produção de peças. Trata-se de um modo de organização ainda similar ao modelo de transparência e *accountability* que prega a gestão estratégica.

Seguindo esse argumento, é possível pensar algumas declarações que falam das trocas entre unidades. Em algumas enunciações foi destacado como cada unidade é uma ilha comandada por um gestor, e por isso cada uma teria suas próprias estratégias. Do lado oposto, algumas falas mencionam a troca entre unidades sobre estratégias e dicas de gestão. Apesar disso, é possível observar elementos que unem as técnicas de gestão delas. Para além da formação jurídica similar e do mesmo ordenamento de metas em vigor, é possível pensar os regimes de verdade que eles compartilham. Na verdade, destaca-se que esses regimes são indissociáveis dessas formações e ordenamentos, condições de existência dessa racionalidade eficientista.

Nesse viés, convém apontar a recorrência da noção de “gestão de pessoas”, como se vê: “Bom, gestão de uma vara judiciária, ela se confunde com gestão de pessoas, se confunde com gestão de processos, se confunde a tarefa jurídica, se confunde a prestação jurisdicional, que é a atividade fim” (Riley, 2024).

Essa gestão envolve, também, desafios, como relatado em algumas falas. Para uma boa condução do trabalho, foram mencionadas questões envolvendo servidores estabilizados que não recebiam gratificação por alcance de metas, diferenças na aptidão para atividades diversas, pessoas menos produtivas e as diferenças inerentes à importância de cada cargo e função da unidade:

Como eu te disse no início, nós tivemos diversas dificuldades inicialmente, e ainda hoje em algumas secretarias, por conta de servidores que não recebem a meta e outros servidores que recebem a meta. Então, como é que você faz isso aí? Todo mundo tem que trabalhar com gestão de pessoas (Alex, 2024).

Percebe-se ainda a relação não diretamente submissa que os integrantes têm com as normas e planejamentos. A hierarquia das normas, como as do CNJ, não impede que elas sejam vistas como elementos a serem geridos na equação das unidades. Uma noção de bom trabalho e de uma boa prestação jurisdicional não são implantadas perfeitamente pelos órgãos gestores, embora tenham uma influência considerável. A justiça do caso concreto, para usar termos do discurso jurídico, parece privilegiar os desafios enfrentados no dia a dia da unidade.

Mas, como discutido no capítulo anterior, esse planejamento estratégico difuso já está previsto nas normas. Uma postura dos integrantes das varas que pensam as normas enquanto elementos a serem geridos, nesse contexto, configuraria um sucesso do planejamento ou uma falha?

Apesar de não se pretender que este trabalho possa dar uma resposta conclusiva a esta pergunta, pode-se apontar que o próprio planejamento estratégico parece utilizar as metas menos como objetivos concretos que precisam ser cumpridos não importa como, e mais como modos de guiar os fluxos de trabalho, como é transparecido pelas difíceis metas de 2009 e pela Estratégia do Poder Judiciário ao falar em “Estabelecer metas desafiadoras” (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 11). É o que se percebe no seguinte trecho de entrevista:

E receptivo a ideias novas, buscando sempre melhorar o nosso trabalho. Uma vez eu fiz uma reunião aqui e eu fiz o exemplo, eu disse, olha, por que que o carro de Fórmula 1 quer sempre ir mais rápido? Ele já é rápido por natureza, mas ele quer sempre ir mais rápido. Ele busca mais rápido, buscando eficiência. O resultado vem em consequência. Então, seria mal comparando, seria dessa forma. Se nós já fazemos um bom trabalho, o que é que nós podemos fazer para melhorar ainda mais? Para melhorar tanto para nós, que trabalhamos, criando um ambiente de trabalho melhor ainda (Naomi, 2024).

De fato, de forma não intencional, a pessoa entrevistada em questão conseguiu formular a hipótese deste trabalho. O objetivo último das metas não é que sejam cumpridas, mas que a norma-padrão de bom integrante produtivo seja implementada. É o que se vê também, na seguinte fala de outra pessoa:

O sistema de metas, eu encaro um sistema de metas, entendo ele, enxergo ele, como um sistema que busca aperfeiçoar. Um sistema que busca extrair o melhor do profissional, que busca estimular o profissional a entregar o seu melhor todos os dias. (Skyler, 2024)

Como acima dito, o bom integrante deve fazer o melhor que pode, buscando melhorar seu trabalho almejando a eficiência, como um carro de Fórmula 1. Fazendo isso, uma tarefa essencialmente abstrata e vaga, espera-se que ele “pontue” nesse ordenamento a ponto de que seja premiado.

Mas por quê é possível confiar nessa aposta? No “fazer o melhor de si”? Por quê fazer o melhor buscando eficiência levaria à premiação, como de fato o levou? Primeiramente é preciso apontar que estão sendo analisadas varas selo ouro. É possível que esse mesmo discurso seja promovido em outras varas, que não tenham sido premiadas. Contudo isso não afronta o discurso em questão.

O planejamento estratégico do Judiciário realmente promove a ideia de eficiência e de melhoria constante, pela implantação da norma-padrão, o que não exige que todos sejam premiados. Por definição, os prêmios são destinados apenas aos que mais produzem. E isso está dentro dos cálculos da norma. Os que por algum motivo produzirem mais serão referência e devem inspirar os demais, daí a série de mecanismos de *benchmarking*, como chegou a ser o caso da GAM, e de compartilhamento de ideias.

Ademais, é possível pensar esse discurso e a premiação selo ouro mais contextualmente. Sendo a noção de dar o melhor de si ampla, abre-se uma gama de possibilidades de produtividade. Não há limites claros para o quão bom é um trabalho, principalmente se considerar que a dificuldade de se definir isso leva a um parâmetro numérico produtivista.

Qual o limite de produtividade de uma pessoa? Com mais tempo de trabalho, com mais técnicas ou com mais tecnologias, é possível expandir limites. Dessa forma, pode-se conjecturar que o “dar o melhor de si” desta vara e de outras varas selo ouro seja mais intenso que das outras, o que não exclui uma série de outros fatores. De todo modo, acreditamos possível dizer que a norma-padrão que quer expandir os limites da produtividade é sim um desses fatores.

Apointa-se, aliás, que a norma-padrão, enquanto fator, também tem uma função de reconhecimento. Talvez seja mais preciso afirmar que a escolha de certas práticas para serem norma-padrão já passa por um regime de verdade. A racionalidade efficientista produz e reconhece práticas como produtivas e as elege como modelo, em seguida as impõe, fomentando um ciclo. Assim, é possível pensar unidades que tiveram que se adaptar em maior ou menor grau, como aparece na fala dessa pessoa que afirma que não houve muitas mudanças com a adoção das metas pelo TJCE: “No meu caso específico, não mudou muita coisa, não. No meu caso específico. Porque a gente, como eu te falei, sempre trabalhou desse jeito. Com meta, tentando fazer o máximo que a gente pode fazer, tentando diminuir o processo” (Cameron, 2024).

Outrossim, vale falar de como essas metas desenvolvem uma dimensão moral. A noção de agente burocrático tendo como de seus valores a ideia de servir ao público, de

prestar um serviço à população, desenvolve um dever moral de prestar um bom serviço. A ideia é que não é justo que alguém seja remunerado sem dar uma contraprestação, ainda mais sendo dinheiro público:

O servidor chegava na secretaria, que trabalhasse ou que não trabalhasse, que ficasse ali, que atendesse ou não atendesse o telefone, que ficasse sei lá fazendo o que não deveria fazer dentro da secretaria. mas chegava no final do mês, no início do mês, o salário estava lá, sem problema nenhum, ele tinha batido o ponto de entrada e o ponto de saída. Às vezes, tinha discussões internas, olha, eu quero fazer isso, já pedi para você fazer e tal, mas ficava naquilo (...) Começou a se exigir mais dos servidores. Acho correto se exigir. Está pagando, tem que exigir realmente que trabalhe. Sem nenhum problema. Eu realmente me dedico ao trabalho, ganho para aquilo ali, então tem que se cobrar mesmo. Mas foi difícil você mudar a cultura. Porque a cultura era essa (Alex, 2024).

Esses valores se entrelaçam com a racionalidade produtivista, gerando um dever moral do servidor eficiente. Deve servir o público, mas que seja de forma eficiente. Diante das normas sobre metas impostas, a conduta do integrante deve ser proativa e produtiva. O esforço de bater as metas em sua dimensão individual de autocobrança e coletiva de trabalho conjunto em unidade é recompensado, pois se torna indicativo de que o dever de servidor foi cumprido e foi cumprido bem:

Quando a gente termina o mês que a gente vem, ou o ano, ou o mês, ou o semestre, sei lá, que a gente recebe aquele retorno. Cumprimos todas as metas. Aí a gente tem um retorno positivo. Ótimo. Então a gente está no caminho certo. Estamos no caminho certo. Foi uma coisa positiva, favorável (Cameron, 2024).

Outra dimensão moral que acaba emergindo desse ordenamento de metas é sua função de justiça disciplinar (no sentido mais amplo). Se os integrantes da administração pública devem à sociedade pelo que têm e por causa da principiologia que seguem, é preciso aprimorar o cumprimento da justiça, mesmo que para isso seja preciso de modos diferentes de punição. O integrante que não cumpre as metas não só deixa de ganhar valor pecuniário, como se sente rebaixado moralmente. O planejamento chega inclusive a prever que essas falhas sejam corrigidas por equipes designadas, como exposto no capítulo passado.

Nesse diapasão, a dimensão moral e individualista entra em choque com o modelo de metas baseado em unidades. É possível que em uma unidade alguns integrantes trabalhem mais e outros menos, o que deve ser gerido pela gestão. Mas, seguindo essa lógica, isso seria injusto. É preciso atingir a falta de normalidade e a imoralidade corretamente, daí a emergência de ideias como metas individuais possibilitadas pelas novas tecnologias:

O tribunal chegou um tempo a estudar a possibilidade de criar meta variável por servidor. Dentro das próprias metas, você ainda tem aqueles servidores que trabalham mais, buscando realmente atingir a meta, e alguns mesmo recebendo a

meta, mas não se esforçam tanto. E aí pensou, não sei se isso ainda está em âmbito de estudo dentro do tribunal, mas chegou a ser divulgado, a possibilidade de se criar dentro da meta uma submeta, cada servidor, senão o prejuízo vai ser em decorrência só daquele servidor que não atingiu o percentual dele que ele tinha que atingir. E não punir a secretaria como um todo, porque é uma punição (Alex, 2024).

Com essas questões expostas, pode-se ver que as tecnologias de biopoder atuam para além dos números. Na medida em que buscam criar novos sujeitos, sua atuação é eminentemente “humanística”, no sentido de querer produzir o humano, como deixa transparecer a seguinte fala:

Uma gestão responsável é, antes de tudo, uma gestão humana. E essa formação busca ser, e tem que buscar ser sempre, focar no humano, antes do atingimento dos números. Eu sou de um tempo em que eu já vi gestões focarem unicamente em números, e não no humano (Blake, 2024).

A gestão de pessoas é, portanto, processo similar ao que fazem as instâncias gestoras, como o TJCE e o CNJ. Envolve a busca pela melhor disposição do capital humano e tecnológico para maior eficiência. Desse modo, chama-se a atenção para a emergência desse discurso gerencial enquanto uma arte, que envolve a criatividade de seus envolvidos, desde os gestores até os executores.

3.3 As oposições e as incorporações não perfeitas das metas

Dando continuidade à análise, convém relacionar as impressões das pessoas entrevistadas com os processos de subjetivação em questão. Nesse caso, refere-se ao processo de dessubjetivação e de subjetivação almejado pelas técnicas de biopoder da gestão. Exatamente por ser um processo, é necessário pensar suas nuances e os modos de resistência que emergem desse ambiente.

A principal crítica feita às metas é sua falta de adequação. Essa inadequabilidade toma algumas formas, como a falta de suporte por parte do TJCE; a falta de recursos humanos e tecnológicos; a distância entre a instância produtora de metas e a realidade das unidades; e a falta de especificidade das metas com relação ao tempo e ao esforço variado exigido pelas diversas atividades de cada tipo de unidade:

São imposições que a gente tem que atender, mas a gente atende de acordo com o que também ele, de uma certa forma, nos oferece de mão de obra também (Morgan, 2024); O PJE, ele oscila muito com a internet. Já o SAJ, você ainda consegue trabalhar mais. E isso são coisas que, querendo ou não, podem vir a refletir na produtividade que o tribunal (Morgan, 2024); O Tribunal tenta implementar basicamente o que eles lá em Brasília decidem (Riley, 2024) às vezes o que eu noto é que a meta é muito geral é muito... nós queremos diminuir e normalmente é muito

focado em diminuir acervo e diminuir tempo de tramitação (Riley, 2024); Acho que talvez um aperfeiçoamento nos cálculos dessas metas, considerando as especificidades das varas (Blake, 2024); (...) nos processos mais complexos, tem processos aqui que a gente recebe conclusão, quando a gente pega para analisar, a complexidade é tamanha que a gente tem que demorar uns 3, 4 dias analisando (Blake, 2024); O que eu traria, se eu tivesse voz, seria justamente isso. Observar as peculiaridades das justiças, estadual, federal, do trabalho, e observar as peculiaridades locais, das diferentes regiões do país (Skyler, 2024).

Apenas uma das pessoas respondeu à pergunta sobre o que mudaria no sistema de metas afirmando que não mudaria nada. O sentimento comum é de que as metas são boas, mas precisam ser aprimoradas, principalmente nas questões acima expostas. O problema não é a cobrança que busca a eficiência, mas o modo utilizado para alcançá-la.

Essa noção se relaciona com um tema tratado no capítulo anterior que é o da tecnocracia. As metas são vistas enquanto cálculos difíceis de serem entendidos, complexidade, esta, que é justificada pelo objetivo árduo de melhor gerir o Judiciário:

Se eu tivesse que sugerir, talvez fosse para ou acrescentar ou tirar alguma meta. Mas aí eu teria que estudar o sistema de metas. Porque a gente sabe que tem o sistema de meta, tem a taxa de descongestionamento, tem uma série de coisinhas que a gente tem que cumprir. Mas eu não te saberia dizer... Uma coisa é certa, eu não mudaria o sistema de metas. Sim, no sentido de não acabaria o sistema de metas. Agora, o que eu mudaria dentro do sistema de metas, eu não sei, porque eu não conheço detalhadamente como é feito aquele determinado índice, o quê que... o quê que o pessoal chegou, o que o pessoal fez para chegar naqueles números, naquelas metas? (Cameron, 2024); Então eu acho que as metas elas tem que ser muito... com a sintonia muito fina em relação pra você de fato comparar pelo menos varas parecidas em termos de acervo, pessoal e matéria (Riley, 2024).

Essa complexidade se apresenta como um objeto complicado de uma ciência para especialistas. As taxas são conhecidas, os objetivos são mencionados, mas não se sabe como os cálculos são feitos para ligar os fins aos meios. Embora seja possível tentar um contato com gestores informados para questionar ou entender melhor as metas, além da possibilidade de se especializar nessas questões, o esforço que isso exige é considerável, o que leva a desistência de muitos. Nesse contexto, as metas em suas formas legais, como as metas do CNJ, bem como o sistema SEI servem de meios para facilitar o entendimento do complexo fluxo de trabalho exigido pela eficiência:

[Quais os maiores ou maiores desafios enfrentados por quem trabalha sob esse sistema de metas?] Atingir as metas. Atingir as metas, sempre, que elas modificam constantemente, às vezes em cálculos um tanto quanto estapafúrdios, que a gente muitas vezes questiona com o setor competente, às vezes a gente encontra resposta, às vezes a gente não encontra. Mas eu acho que o desafio é esse, é continuar atingindo essas metas constantemente, é isso (Blake, 2024); Acho que todos trabalham através dessa plataforma. Até porque é uma ferramenta que o tribunal ofereceu e que vem funcionando. Facilita o nosso trabalho, porque antigamente a gente ficava trabalhando um pouco no escuro, né? A gente tinha que fazer cálculos, certo? E nossa área não é essa, né? É um pouco complicada. E se você for fazer um

cálculo disso, é uma regrazinha aritmética bastante complicada. Não é qualquer servidor que vai fazer, não. Eu não sei, não sabia o que fazer. Quando a gente trabalhava lá na (...), era um servidor específico que fazia esses cálculos, só dizia, não, tem que julgar esse tanto, julgar esse tanto, e ainda era com margem de erro (Morgan, 2024).

Percebe-se, então, uma tendência para uma cisão entre o trabalho e uma compreensão sobre o trabalho. A eficiência exige um fluxo de trabalho que basicamente só pode ser alcançado por cálculos complicados produzidos por especialistas. É uma tecnocracia que passa a vigorar na gestão. Apesar disso, os integrantes das unidades encontram modos de contrariar e se opor às metas. Destaca-se três, quais sejam recorrer administrativamente, uma busca pela justiça ou o uso estratégico das metas:

Então, era ineficaz, nós não tínhamos como atingir e ficávamos com aquele patamar mínimo que era de 20%, na época você variava entre 20% e 30%. E aí a consequência foi o prejuízo financeiro. E aí nós conseguimos, junto com a gestão com o Tribunal de Justiça, com as pessoas que trabalham com a Comissão de Metas, mostrar para eles que estava equivocado, (...) eles corrigiram e passamos a realmente, a partir de então, atingir a meta (Alex, 2024); Então muitas vezes a gente se vê nessa saia justa e pressionado pelas metas, pelo cumprimento das metas, porque estamos falando de pessoas. Então a gente tem que entregar os números, mas a gente também tem que entregar a justiça (Skyler, 2024); E eu noto que muitas vezes esse foco aí gera aquela coisa, vamos despachar demais então, pra ter um montão de despacho aqui. Vamos fazer um monte de ato ordinatório, não sei o que. Então, aquela coisa que eu lhe falei aí na resposta da GAM. Às vezes você se vê (...) obrigado a fazer movimentações que absolutamente não precisavam (Riley, 2024).

Com isso, as percepções apontam para conflitos que envolvem entender as metas como necessárias, mas ao mesmo tempo discordar de suas regras. Isso permite que um discurso negativo sobre as metas se estabeleça: “existe uma diferença entre celeridade e pressa” (Riley, 2024). A racionalidade hegemônica, apesar de movida por noções de celeridade, eficiência e produtividade, consegue fazer emergir elaborações sobre como esses valores devem ser exercidos com base em outras noções. A divisão citada, por exemplo, entre celeridade e pressa não contesta as reformas de eficiência que instituíram a razoável duração do processo como princípio constitucional, mas utiliza a própria razão efficientista para questionar as metas numéricas, apontando que os fins supostamente buscados não estão sendo cumpridos. É o que se observa na seguinte fala:

Então muitas vezes a gente se vê nessa saia justa e pressionado pelas metas, pelo cumprimento das metas, porque estamos falando de pessoas. Então a gente tem que entregar os números, mas a gente também tem que entregar a justiça. (...) Nunca a meta, a norma, vai conseguir atingir todo o caso concreto. É muito difícil. Daí que vem tudo que a gente aprende no direito, de analogia, equidade, tá, tá, tá, toda aquela coisa (Skyler, 2024).

Esse trecho demonstra como a crítica às metas não está livre de influências. Nesse contexto, vale a pena destacar o lugar dos sujeitos entrevistados. Pessoas que atuam no Fórum Clóvis Beviláqua, em posição de direção, sendo algumas servidoras concursadas, outras comissionadas, e outras exercendo cargo de juiz. Compartilham entre si, se não certamente uma formação em Direito, ao menos um convívio comum no ambiente jurídico.

Diante disso, a emergência dessas percepções se dá permeada pelas práticas e condições desse ambiente jurídico. Nesses casos, percebe-se como a formação jurídica media essa subjetivação e essa incorporação pela norma-padrão e pela gestão estratégica. A pessoa entrevistada inclusive afirma que está usando as noções aprendidas com os saberes jurídicos para lidar com essa situação. Enquanto gestora, a pessoa deve exercer sua capacidade de dispor os recursos disponíveis para alcançar os fins devidos.

A questão é que o imaginário contextual dessas pessoas por vezes acredita que os meios indicados pelo planejamento estratégico não são os melhores. E quais seriam? É aqui que entram em cena as noções de justiça e de humano/pessoa, principalmente. Esses valores atuam tanto numa perspectiva interna da unidade como na relação dela com o exterior. Internamente, a humanidade aparece para opor uma noção engessada e hierárquica de gestão: “Gerir a vara, pura e simplesmente, administrativamente. Então vamos lá, pra coisa crua” (Skyler, 2024).

A mecanização acima retratada é bem vista, mas não se feita de forma fria e autoritária. É preciso uma aproximação entre os interesses dos servidores e dos gestores. A humanização, então, seria um dos modos de fazer isso, por meio do diálogo, da disposição de cada integrante segundo sua aptidão e da gestão horizontal, ao mesmo tempo que se opõe a uma gestão que vê os recursos humanos apenas como números:

“principalmente, a interação, o respeito que há entre juiz e servidores e todos têm é a liberdade de chegar um para o outro e dizer o que está ocorrendo, fazer reivindicações e a gente, como corpo só, sempre procurar juntos atender, resolver os problemas da unidade” (Quinn, 2024); “Porque ele tá lá gerenciando o pessoal, né? São seres humanos, são pessoas com problemas, pessoas com tristeza, com aflições, com o dia bom, com o dia ruim, que isso interfere completamente no rendimento, né?”(Riley, 2024)

Foi possível ver, ainda, o uso de outros fatores para legitimar essa oposição. Fala-se, por exemplo, de como o outro lado das metas é uma constante vigilância, que gera uma pressão negativa para o trabalho, seja para os juízes seja para os demais integrantes das unidades: “Do mesmo jeito que essas premiações são estímulos, e um reconhecimento, também a gente ser fiscalizado, ser inspecionado e ter que ficar sendo monitorado pela

corregedoria, pelo CNJ, não é bom pra nossa unidade. Aí a gente passa a trabalhar até sob pressão” (Quinn, 2024).

Tanto as inspeções do CNJ e as da corregedoria como a autocobrança geram uma pressão pelo alto desempenho que modifica os modos de trabalho, como mostrado ao falar de biopoder no capítulo anterior. Se por um lado a gestão horizontal diminui o sentimento de estar sob comando de um chefe que impõe metas, por outro isso não nega o ainda existente sentimento de subjugação e não rebaixa drasticamente a pressão sentida pelos integrantes. Tal cenário promove discursos preocupados com o funcionamento desses corpos, o que tomou forma nas discussões sobre saúde mental: “hoje em dia a gente está com muitos problemas, principalmente psicológico hoje, por conta de uma demanda assim, né?” (Morgan, 2024).

Contudo, esse modos de oposição também encontram limites. Por mais que as metas possam ser desarrazoadas, por mais que se queira dar um tratamento humanizado aos integrantes e aos jurisdicionados, por mais que problemas de saúde possam se manifestar, a realidade de cobrança, inclusive com consequências financeiras, não pode ser afastada, na medida em que é norma jurídica:

“Gente, se fosse um parente seu”. (...) “mas a gente não pode trabalhar a vida inteira achando que é um parente”. Não, não pode. É por isso que você tem que selecionar a prioridade da prioridade da prioridade da prioridade. Porque 65 anos é idoso, ok. Aí já criaram acima de 80, que é a prioridade da prioridade. Só que tem pessoas de 80 anos aí que estão super bem. A estimativa de vida das pessoas, graças a Deus, cada vez mais está crescendo. E assim... fazer esse balizamento no caso concreto... é o grande diferencial... de um gestor... vamos dizer assim... porque você tem que conciliar os números... com o caso concreto... com as prioridades... (Skyler, 2024).

O apelo ao parentesco como resistência à “frieza” dos números e ditames das metas encontra seu limite na equipe. Chega-se ao ponto em que as metas se tornam uma alternativa menos cansativa que a preocupação com a justiça e se tornam um modo de resguardo da consciência ou do próprio corpo cansado. Uma vez que elas organizam os fluxos de trabalho, segundo uma legitimidade tecnocrática hierárquica e jurídica, a preocupação em dispor dos recursos para lidar com as demandas dos jurisdicionados é diminuída, ou ao menos simplificada. Basta seguir os números do SEI que isso será indicativo de bom trabalho. Resistir às metas em busca de justiça para a unidade ou para os de fora pode ter essas consequências.

Nesse contexto, vale apontar como mesmo a resistência às metas passa pela racionalidade da gestão. O gestor preocupado com a justiça ainda tem que exercer sua criatividade e intelecto para dispor da melhor forma as forças de trabalho disponíveis. As metas, o cansaço dos integrantes, a urgência dos jurisdicionados, as prioridades legais. São

todos pontos a serem gerenciados de forma eficiente. Talvez não uma eficiência numérica, na medida em que se apresenta como uma resistência, mas uma eficiência axiológica.

Com isso, é possível dizer que embora as metas não sejam obedecidas e incorporadas de forma absoluta e sem resistência, até mesmo as oposições ao ordenamento de metas e à norma-padrão passam pelo contexto de um Judiciário efficientista. Essa racionalidade influencia de forma circular a resistência e produção, não tendo como fim estratégico o cumprimento de metas, mas a construção de subjetividades e de práticas.

3.4 A construção de si em relação ao outro

Outra dimensão do processo de construção de subjetivação da norma-padrão envolve como as práticas que compõem essa norma se constroem em relação ao outro, configurando um tipo de relação consigo (Fischer, 1996, p. 169). Partir disso é entender que as identidades de servidor ou de integrante de vara selo ouro não se constroem isoladamente. Envolve, na verdade, uma rede de relações que segue certas racionalidades. Isso se torna ainda mais relevante na configuração das varas premiadas, pois se trata de um prêmio relativo por essência: apenas as mais produtivas são condecoradas, produzindo um outro de varas não premiadas ou premiadas em nível menor.

Entre as figuras outras que permeiam o mapa discursivo dos entrevistados, convém tratar dos seguintes: as varas judiciais do interior do Estado; as unidades sobrecarregadas; os jurisdicionados; os pares; os servidores desinteressados; e uma gama de noções que envolve o antiquado, que vão desde servidores idosos até modos de trabalhar antigos.

Primeiramente, é preciso destacar como as unidades de cidades interioranas do Estado, referidas de forma genérica como “interior”, aparecem nas falas de muitas entrevistadas como o oposto das unidades selo ouro. Se uma vara selo ouro representa uma boa gestão, um fluxo de trabalho organizado e um ambiente com mínimas condições para isso ocorra de forma natural, as unidades do interior são vistas como lugares com dificuldades de gestão, falta de recursos e excesso de trabalho:

Hoje tá muito fácil porque eu tô com um assunto só, mas quando eu tinha, quando eu era juiz, por exemplo, (...) no interior (...) E a gente tinha uma gama de assuntos muito grande, então a gente tinha que ter uma certa metodologia de trabalho (...) Tem essa questão do prédio e tal, servidor cedido, um monte de outras coisas (Cameron, 2024); Eu já trabalhei em unidade, já fui diretor de unidade, que eu trabalhava com seis mil processos e eu tinha cinco, seis servidores, certo? A maioria desses servidores eram... como é que se diz? Cedidos pela prefeitura, né? Se você fosse fazer essa pesquisa no interior, que eu acredito que seria um pouco mais interessante pra você, você ia perceber muito disso (Morgan, 2024); (...) porque é

uma vara que não é saneada por N motivos. Falta de servidores, principalmente no interior, que tem muito servidor público cedido da Prefeitura (Charlie, 2024).

Uma questão recorrente é a dos servidores cedidos. Em site do Município, a cessão é descrita como “ato autorizativo da Administração Pública Municipal para que o servidor exerça cargo em comissão, função de confiança, preste serviço ou para atender a situações previstas em leis específicas (...) sem que haja alteração da lotação no órgão de origem” (Prefeitura Municipal de Fortaleza, [s. d.]). Contudo, observa-se que a presença desse tipo de servidor representa negatividade nas impressões das falas, ao menos no que tange à temática de gerencialismo.

Algo que pode ajudar a contextualizar essa situação é a série de atos da administração pública para combater a prática das concessões. Na portaria nº 2411/2023 do TJCE (Ceará, 2023) há a menção de inspeção da Corregedoria Nacional de Justiça no TJCE que recomendou a redução do quantitativo de cedidos. Fala-se, também, em recomendações do Tribunal de Contas do Estado do Ceará de que a cessão tenha caráter excepcional.

Acontece que a cessão de servidores se tornou uma prática que vai de encontro aos interesses da gestão estratégica. Os cedidos podem ser temporários, não compondo o quadro de servidores, impedindo o planejamento a longo prazo da unidade, além do fato de não serem concursados para aquele local determinado, o que pode gerar uma discrepância com os integrantes concursados. Apesar disso, é possível dizer que tanto a gestão estratégica como a cessão se interligam no contexto de austeridade. Tanto a busca pela eficiência da gestão como a necessidade de cessão de servidores da Prefeitura encontram legitimidade na busca por contenção de gastos (Galdeano; Vicente, 2023).

Nesse viés, uma vez que a gestão deve dispor de forma eficiente o capital humano disponível, a presença de integrantes com qualificações diferentes ou que seguem estratégias de carreira diferenciadas pode apresentar um desafio, como se observa nas falas das entrevistadas. Exemplifica-se melhor: “Todos eles são formados em direito. Eu tenho essa felicidade aqui na minha vara” (Naomi, 2024).

Percebe-se, também, um certo alívio ao se falar do interior. As pessoas falam de experiências passadas nessas unidades como momentos mais complicados e árduos, o que teria sido suavizado agora que estão em unidades selo ouro, embora não tenham varas selo ouro apenas na capital. A alta concorrência para se trabalhar na capital se soma a um

sentimento de esforço passado, de uma fase ruim, e aparece como um alívio por ter chegado em um lugar melhor⁴⁶.

De modo similar, outra figura outra que aparece nas falas é a das varas sobrecarregadas. De fato, as unidades do interior são vistas como locais no mínimo desafiadores de se trabalhar pelas dificuldades de gestão e de cobrança. Sendo assim, funcionam também como exemplos de varas sobrecarregadas, onde o trabalho exigido é excessivo. Mas essa noção é mais ampla e toma formas diversas, como a de temáticas com número de processos naturalmente maior:

Eventualmente a que recebeu o selo ouro pode ser uma vara apenas por causa da matéria da competência. Eu falo isso porque eu conheço algumas pessoas das execuções penais e o pessoal sofre. É uma realidade completamente diferente. Mas aí é meio como você dar o título de melhor jogador do mundo para um atacante e o goleiro nunca vai ganhar, mas às vezes o time ganha por causa do goleiro (Riley, 2024); Mas em outra vara que eu trabalhei, já aconteceu de não cumprir meta. É porque realmente não foi falta de trabalho. Mas foi esse tipo de ações, processos, que demoram muito, como o processo do júri (Jordan, 2024).

As próprias premiações são relativizadas para se prestar empatia por colegas de outras varas que lidam com um fluxo de trabalho mais exacerbado. A gestão estratégica pode ter sido incorporada por algumas varas, diminuindo o estresse do trabalho em algum grau, mas essa sorte não é possível para todas as unidades. Enquanto na vara selo ouro a gestão criou um fluxo de trabalho automatizado e eficiente, em varas sobrecarregadas a gestão funciona como uma gestão da crise:

A nossa vara especificamente não está sendo.... não está participando disso [vistoria da corregedoria]. (...) Então, como eu já disse, a gente aqui sempre trabalha numa velocidade de cruzeiro, tentando fazer tudo bem. Então, mesmo quando tem a correição interna, ou do tribunal, da corregedoria e do tribunal a gente também não muda muita coisa porque a gente conseguiu um patamar legal de cumprir as metas e fazer tudo direitinho então a nossa vara inclusive no ano passado a corregedoria esteve aqui deu tudo certo em 2019 eu acho também então é uma vara muito boa, modéstia à parte desde a gente já estar aqui já era, certo? Que fique registrado aí. Então, não. Eu noto, assim, nas outras varas, né, foi cancelado um feriado, né, que eu acho que normalmente imprensa Corpus Christi. não foi impressado. O pessoal deve ter rebolado aí, mas eu não sei como é que foi não (Riley, 2024).

Essas varas funcionam como figura do que não se quer ser. Cancelar um feriado impressado para poder cumprir metas e ter receio das vitorias são sinais de que não há um fluxo organizado de trabalho suficiente e serve como exemplo didático das supostas

⁴⁶ Nesse contexto, recorda-se o que foi dito no capítulo passado sobre organização da gênese. O tempo simbolicamente capitalizado nos corpos dos integrantes aparece até nesse caminho árduo de passar de uma vara não saneada, do interior, nesse caso, para uma vara mais saneada e próxima da capital.

consequências de não se ter uma gestão estratégica ou de não se ter recursos humanos suficientes.

Dando continuidade, uma das figuras dessa cartografia mais importantes é o jurisdicionado. Ele é o outro lado da prestação/unidade jurisdicional. É o reconhecimento de qualidade dele que é buscado pelo planejamento estratégico (Conselho Nacional de Justiça, 2009a), como um de seus principais fins. Pensar, então, a eficiência em grande parte pode significar um melhor uso de recursos para um melhor serviço para o jurisdicionado:

Então a gente procura distribuir dessa forma, (...) para que possa render melhor e a gente ganhar com isso. E quem ganha mais com isso é o jurisdicionado, a pessoa que vem pra cá buscar a justiça (...) (Blake, 2024); Então, o sistema de metas para mim são isso, né? São objetivos delineados, levando em conta todos esses aspectos, né? O local em que o serviço judicial vai ser prestado, os jurisdicionados que trazem esses problemas ao judiciário para resolver e a forma de como poderia esse serviço ser prestado com mais eficiência (Charlie, 2024); (...) para que a gente continue... nessa metodologia, para que continue atendendo as expectativas do CNJ, da nossa corregedoria, e principalmente da comunidade do jurisdicionado, porque o trabalho é um serviço público, o trabalho é para a coletividade, para a comunidade, para a sociedade (Quinn, 2024).

Inclusive, neste ponto a discussão sobre a abstração da prestação jurisdicional é retomada. É eminente a importância dessa figura outra para a formação da vara selo ouro e do Judiciário como um todo, porém o que é ser eficiente? o que é levar a justiça ao jurisdicionado? Diante desse dilema, uma hipótese levantada por esta pesquisa é que a quantificação da produtividade com a gestão estratégica busca mensurar essa prestação. Contudo, nesse processo, acaba gerando um efeito de tecnocracia, ocultando as dimensões de justiça que estão para além dos números, ou seja, cria-se uma tendência a resumir a prestação jurisdicional a bater metas, o que impede o questionamento deste modelo e diminui a reflexão sobre a atuação ética dos integrantes.

Isso também é sentido pelos integrantes e por seus costumes, o que proporciona a emergência de discursos que estabelecem os objetivos do Judiciário: “que a gente pudesse produzir cada vez mais, que é a nossa finalidade primária” (Alex, 2024). Igualmente, promove discursos de oposição a essa lógica, como mostrado no tópico anterior. A frieza dos números da metas é confrontada pelo calor da humanidade e pela justiça gerida no caso concreto: “é importante passar essa humanidade... porque as pessoas colocam o juiz... o judiciário... como uma coisa assim... muito distante... e não é... não é para ser... não é para ser. A gente é servidor público... a gente está aqui para servir o público” (Skyler, 2024).

É observável, assim, que dentro da noção de servidor, que serve ao público (jurisdicionado), pode haver uma disputa de valores, uma batalha por um serviço mais

humanizado e preocupado com esse outro. Mais que bater metas, o servidor precisa levar justiça. Evidente, porém, que esse discurso tem limites, como já observado anteriormente. Trata-se de uma tensão entre tentar uma abordagem mais qualitativa e outra mais quantitativa, o que molda a própria noção de servidor na prática. Talvez criando uma ideia de servidor enquanto pessoa destinada a fazer essa gestão entre o número e o humano em sua prestação.

Pontua-se, ainda, que o termo jurisdicionado é comumente utilizado, embora existam outros possíveis. A única vez nas entrevistas que os destinatários das prestações jurisdicionais são chamados de forma diferente, no caso como público, foi para enfatizar que o servidor público deve servir ao público. Este termo é inclusive utilizado no planejamento estratégico (Conselho Nacional de Justiça, 2009a) como parte da linguagem da gestão. O uso majoritário do termo jurisdicionado pode indicar a predominância do discurso jurídico no modo de se pensar o papel do servidor público.

Quanto aos pares, aqui nos referimos à percepção que os integrantes têm de outros integrantes. Os trechos acima apresentados já demonstram alguns comportamentos, como a simpatia pelos integrantes de varas com muito trabalho. De certo modo, diversos desses outros elencados são pares, integrantes do TJCE, todavia o sentido que se quer empregar aqui é como o de uma comunidade de iguais, na qual o mercado simbólico atua. Sendo assim, é pensando essa comunidade que noções que envolvem orgulho são materializadas:

Então, é importante a gente atender as metas para que a gente mostre que está trabalhando e que não venha a sofrer nenhuma... eu não diria nem penalidade, nenhuma censura... nem censura, nem também advertência, não venha a ser mal visto perante as corregedorias e o CNJ e a própria gestão do Tribunal de Justiça (Quinn, 2024); E eu tenho visto isso nas conversas com os meus colegas juízes e desembargadores também. Que é motivo, assim, de orgulho, é motivo de satisfação muito grande pra ele quando eles estão dentro dessas categorias que são premiadas (Cameron, 2024); Então, acaba que é uma forma de te estimular, de te dizer, olha, você foi bem, continue assim. E o pessoal da vara gosta. E o pessoal da vara gosta. Isso é muito mais por eles até... (...)Então, assim, o que é que vocês acham? Uma maioria. A maioria quer botar? Então, vamos pendurar o quadro⁴⁷ (Skyler, 2024).

Diante disso, é possível ver que a construção de si enquanto integrante de unidade, ainda mais premiada, envolve uma dimensão de comparação com outras unidades em aspectos simbólicos do que é bem ou mal visto. Destaca-se, aqui, o fato de que a quantidade de declarações de entrevistadas que abordaram uma competição produtiva entre unidades foi inexpressiva.

Isso não significa que não exista competição. Para além dessa comparação simbólica acima referida, recorda-se o que já foi tratado sobre a dimensão moral das metas, que fazem

⁴⁷ O termo quadro aqui se refere ao selo de premiação que a unidade recebe. É possível enquadrar o certificado do selo, como uma premiação, para que seja exposto.

com que integrantes se comparem em suas capacidades de se adequarem a uma boa prestação jurisdicional. Isso configura um campo simbólico de disputas, comparações e competições. Porém, a partir das entrevistas, é possível apontar uma cisão entre a comparação simbólica mais ampla e a comparação competitiva numérica. Se por um lado as metas têm como uma de suas bases principais a comparação entre unidades para mensurar o que seria uma boa e uma má produtividade, chegando ao ponto da GAM já ter sido calculada com base em uma média de produção de unidades afins (Ceará, 2018), por outro se percebe que a temática de atingir metas praticamente não envolve uma competição entre pares. A reconhecida dificuldade de se entender os cálculos elaborados e traduzidos em metas pelas hierarquias competentes, somada à tendência de seguir as metas enquanto objetivos simplificados apontados em uma interface digital, promovem uma dissociação entre metas e competição em algum grau. Na verdade, a comparação foi bastante usada nas falas para destacar a singularidade de cada unidade:

Dentro de cada realidade. Você não pode fazer uma comparação direta entre uma vara e outra, mesmo de mesma especialidade, mas você tem pessoas diferentes. E eu digo muito aqui, não é porque está dando certo na vara X que obrigatoriamente tem que dar certo na minha vara, ou o inverso (Riley, 2024).

Apela-se para a humanidade singular de cada integrante para confrontar uma comparação ampla e destacar a necessidade de uma gestão pormenorizada. Em contrapartida, a comparação foi percebida como ferramenta de gestão dos superiores. Para os que estão “de baixo”, a proximidade permite ver a singularidade dos casos. Já para os que estão longe (em Brasília, como referido em uma fala), nas posições de mando, a comparação é um modo de analisar a realidade das varas, criar as metas e fazer valer a estratégia:

Mas a gente tem como comparar resultados entre as varas. (...) cível, exemplo. Olha essa vara está com 5 mil processos sobre a responsabilidade da secretaria. E aí você, diante disso, o tribunal vai até o juiz saber o que está acontecendo. “Rapaz, ó, tua secretaria...” “Não, o problema da minha secretaria é que eu tô com três aposentados, dois de licença, um de férias” (Cameron, 2024).

Outra categoria que poderia ser pensada unindo os jurisdicionados e os pares é a sociedade de forma mais ampla. Como aparece em alguns relatos, a honra e o orgulho estão envolvidos na gestão estratégica e na condução dos fluxos de trabalho. Existe, pois, certa preocupação em como a instituição é vista pela sociedade como um todo, incluindo juristas, jurisdicionados, a classe burocrática e a sociedade civil como um todo: “As metas são importantes e são necessárias. Até pra dizer... ah... o Tribunal tá trabalhando, tá atendendo a sociedade, porque tá aqui os parâmetros, os cálculos” (Morgan, 2024). Nesse contexto, cita-se relato que é dado como um dos marcos zeros da gestão do TJCE:

E a partir daí, que também tem muito a ver com o que aconteceu, alguns anos atrás foi publicada uma matéria jornalística muito negativa, acerca do poder de Judiciário cearense, que era um dos piores do Brasil, que o número de... é fácil comparar isso, o número de sentenças ou de audiência realizada ou pela estrutura que o tribunal tinha era desproporcional, era menos eficiente do que em outros estados. Então eles fizeram esses comparativos, acho que quem fez até foi o Conselho Nacional de Justiça, quem fez esse estudo. E a partir daí é... desse estudo, que na época foi uma coisa ruim para o Estado, o Estado recebeu essas cobranças do Conselho Nacional e a partir daí eles aceleraram esse tipo de mudança para a gente ter resultados melhores. Hoje a gente tá... saiu aí de uma posição incômoda que na época era um dos piores tribunais, digamos assim, por essa questão numérica e de resultado, hoje a gente é um dos melhores do Brasil (Cameron, 2024).

Esse evento foi mencionado nesta fala e em outras conversas informais que ocorreram durante a pesquisa de campo. Em pesquisa no sítio Google, foi encontrada notícia do jornal O POVO intitulada “Por que a Justiça cearense foi considerada a mais lenta do País” (Braga, 2018). Nela, é comentado dados divulgados pelo Justiça em Números em 2017 de que a Justiça Estadual de primeiro grau do Ceará seria a menos produtiva do País. Não é possível afirmar com certeza que esta é a notícia referida pelas pessoas, mas a temática coincide com a questão, o que torna bastante provável que seja.

Visto isso, é possível afirmar que um dos modos de relação consigo é construído pensando a opinião geral sobre o Judiciário. A percepção popular de um Judiciário moroso gera uma cobrança maior por parte do CNJ e da sociedade como um todo, o que ocorre por meio de comparações e vistorias, por exemplo. Por isso, é preciso que haja uma constante gestão estratégica, a fim de evitar esses ruídos e cobranças excessivas.

Ademais, convém tratar da ideia do servidor desinteressado. Se a gestão gerencialista tem como norma-padrão um servidor diligente, que busca melhoria de seu trabalho e de seu ambiente constantemente, além de estar aberto aos ensinamentos da gestão, como por meio de participação em cursos, o outro lado desse modelo é o servidor desinteressado:

[Você sabe o que mudou com a gratificação por alcance de metas, os novos planos estratégicos, as técnicas de gestão e de qualificação dos servidores e de eficiência dos últimos anos? Como era antigamente?] (...) A secretaria era apática. A secretaria era apática. É assim que eu defino. Eu nunca recebi uma cobrança, assim, nessa época, nos primeiros anos de magistratura, nunca recebi uma cobrança da secretaria. Dizer, “doutor, nós precisamos fazer isso aqui. Doutor, corra com isso aqui”, porque nós temos esse prazo aqui pra cumprir, ou nós temos essa meta pra cumprir”. Não, a secretaria... A gente ficava lá, a gente chegava, via aquele pessoal fazendo aquele trabalhozinho, o pessoal ali na deles, o juiz aqui, o pessoal lá. Com essa estipulação, o que a gente percebe é que há também, do mesmo jeito que há... vamos dizer, quando o juiz, determinado juiz, trabalha, gosta de trabalhar muito, pressiona a secretaria, hoje também há uma pressão da secretaria em cima do juiz. “Doutor, pelo amor de Deus, faça isso aí”, porque nessa época o pessoal pediu a esse juiz que, pelo amor de Deus, despachasse os processos, senão eles iam ter prejuízo. Então, uma das coisas que aconteceu foi isso, a secretaria ficou mais ativa, né (Cameron, 2024); O serviço público, em geral, sempre tem aquela reclamação básica. Tem a falta de

pessoal, às vezes tem aquele desestímulo, porque a pessoa está ali, já está estabilizada, então não tem aquele gás. Não que seja aqui o caso, como eu já lhe disse, mas eu vejo em algumas reuniões que as pessoas já não têm mais aquele... aquela ambição (Riley, 2024).

A noção de servidor estimulado parece inseparável da noção de servidor desestimulado, algo que se relaciona com o mito (no sentido de mitológico) do servidor público preguiçoso. Como tratado no capítulo anterior, essa noção foi inclusive responsável por justificar as reformas administrativas que criaram o CNJ e instalaram a razoável duração do processo.

A apatia e a falta de ambição de servidores e de juízes é vista como uma realidade e como uma das grandes causas por trás de serviços públicos ineficientes. O sentimento de que o Judiciário, por exemplo, não está cumprindo seu papel acaba se entrelaçando com a noção de que ele não está sendo eficiente. Mas em geral não se questiona os meios ou os contextos que produzem esse Poder Público, que supostamente não faz justiça, até pela dificuldade de acesso a análises científicas e críticas sobre o tema. Desse modo, uma noção de eficiência baseada em produção aparece tanto como régua de crítica como solução para o dito Judiciário moroso. A racionalidade produtivista e tecnocrática está nas duas frentes.

A gestão estratégica precisa, logo, promover esses diversos modos de sinalizar que um servidor está sendo proativo, com cursos, premiações e semanas de produção, por exemplo. Tanto as premiações como as punições funcionam como estímulos para a implantação da norma-padrão. A partir dessas práticas, dessa construção de si, os integrantes vão buscar não serem considerados desestimulados.

Entretanto, talvez esse desinteresse seja melhor entendido enquanto um aspecto de uma percepção mais ampla. Esta seria a percepção de problemas a serem enfrentados por uma boa gestão. O servidor desinteressado é um elemento a mais nos cálculos do gestor, o que dificulta a disposição eficiente na unidade:

Esses estabilizados, uma boa parte deles só passaram a receber essa GAM recentemente, é questão de um ano, dois anos, eles ficaram de 2010 até 2021, 2022, se eu não me engano, sem receber. Nós temos servidores que não optaram pelo novo plano de cargos e carreira. (...) Só que dentro da secretaria você tem servidores que vai receber o salário cheio, independente de atingir ou não aquela meta. Isso gerou um problema interno muito, muito grande. Muito grande mesmo, porque você passava determinadas tarefas para determinados servidores para que aquela meta fosse atingida e determinados servidores diziam, olha, isso aqui não me atinge. Então você poderia cobrar deles, poderia, poderia cobrar dentro da sua gestão administrativa, porque você era superior em hierárquico, aquele servidor, ele, de forma ou de outra, ele ganha para produzir, mas ele dizia “mas eu não posso comparar minha produtividade com a de vocês, que vocês têm um ganho a mais sobre isso”. Tinha que ter um bom gerenciamento interno de pessoal para que isso não se transformasse em uma crise dentro das próprias secretarias. Em algumas, de conhecimento de outros amigos e amigas que gerenciavam secretarias, tiveram

bastante dificuldade em sanar essa situação (Alex, 2024); E o tribunal não fez uma transição. Você hoje você trabalhava assim, amanhã você vai ter que trabalhar dessa forma. As secretarias que não souberam fazer uma boa gestão tiveram muita dificuldade em se adaptar, mas muita dificuldade, porque você tinha, e ainda tem, mas especialmente naquela época, muitos servidores antigos, muitos servidores que não se atualizavam, que não participavam de cursos, com pouco conhecimento de tecnologia (Alex, 2024).

O desinteresse se torna um problema na medida em que atrapalha a organização dos fluxos de trabalho de forma eficiente. Então outros empecilhos também serão alvo de um regime valorativo negativo, como é o caso de servidores idosos:

Por exemplo, aqui nós temos muitos idosos nessa vara, muitos (...) Então eles não conseguem mexer no sistema de uma forma rápida, mas assim, tem um conhecimento enorme, mas a forma de operacionalizar esse conhecimento é que às vezes demora, é mais assim, é mais lento, é mais tranquilo, e isso não o impede. Então as metas seriam essa... diminuição e determinação para cada servidor de como atingir. A gestão seria esse olhar para cada um em busca de um todo efetivo e bom para todos (Charlie, 2024).

O problema não está na senioridade em si, mas em algumas características comumente associadas a essa faixa etária. A norma-padrão exige um conhecimento de tecnologia e uma capacidade a se adaptar rapidamente, em decorrência das atualizações dos sistemas. A freneticidade da inovação é vista com bons olhos, o que acaba por gerar uma desvalorização de outros modos de ser e de trabalhar. Embora de formas diferentes, o desinteressado, o estabilizado e o idoso são englobados negativamente por essa racionalidade gerencial.

Ainda nesse contexto, a negatividade do que é antigo gerada pela dinamicidade da norma-padrão pode ser vista em práticas consideradas antiquadas. Seguindo essa velocidade de mudança, técnicas de trabalho que um dia foram adaptadas, mas que não se adequam mais aos objetivos da gestão estratégica são considerados ruins:

Tinha um determinado colega meu que colocava assim uma pilha de processo, na época que era processo de papel, ele pegava no armário lá pilha de processo e ia despachar. E aí ele pegava aqui um processo criminal, aí despachava. Um processo civil, despachava. Um processo de execução fiscal, despachava. (...) No final das contas, a produção ia ser praticamente nada, né. Então era o que acontecia com esse meu colega né. Às vezes o tribunal até chamava a atenção por causa do resultado que não era bom né. E não era bom por quê? Porque a maneira dele de estar gerindo a vara era uma maneira equivocada, né? Infelizmente era uma maneira equivocada (Cameron, 2024); E aí o que acontece? Esse juiz, ele é um cara extremamente meticuloso nas coisas que ele faz. E é um cara extremamente desconfiado(...). Então é uma pessoa que, por exemplo, tem 300 despachos para assinar, ele vai ler os 300 despachos, tem 200 mandados para assinar, mandado é aquela coisa, o senhor juiz manda aqui fulano de tal, é uma coisa, é um carimbo, é um carimbo. Aí ele tinha que ler um por um, tinha que botar ponto, vírgula, aqui tá faltando um acento no A, entendeu? E não assinava os processos, não assinava porque realmente, como eu te falei, se você começar, se você não tiver um mínimo de confiança também nas pessoas, um mínimo de confiança. Eu chegar, por exemplo, eu querer corrigir o trabalho do meu servidor, aí é demais. Eu vou assinar um mandado. Quem tá assinando um mandado sou eu. Mas mandado, todo mundo sabe, quem trabalha no

judiciário, advogado, todo mundo sabe que quem faz o mandado não é o juiz (Cameron, 2024); (...) eu tento valorizar as pessoas, ao máximo, estimulá-las, tá certo? No meu entendimento, eu faço com que as pessoas que trabalham elas se envolvam e busquem melhorar sem precisar que eu faça a cobrança. Eu não sou aquele que fica atrás de saber se o servidor chegou mais tarde ou saiu mais cedo. Isso pra mim não interessa. Isso pra mim é coisa medieval. O que interessa é nós estamos cumprindo o nosso trabalho (Naomi, 2024).

Práticas antigas, que não pensam estrategicamente e não usam as novas tecnologias são consideradas equivocadas. Um modelo de gestão hierárquico e engessado é considerado antiquado em comparação com um modelo horizontal, que promove estímulos e objetivos. Isso acaba por significar, também, a promoção de novos modelos de gestão. Os fluxos de trabalho não podem mais se organizar como antigamente, de modo travado e lento, devem, então, funcionar de forma organizada e produtiva, quase como uma linha de produção. O(a) juiz(a) deve confiar em sua equipe e funcionar como assinador dos documentos legais. Não há tempo de ler tudo, embora juridicamente tudo seja assinado por ele ou ela.

Isso também acaba gerando uma noção de modernização do Judiciário, que tem como seu outro o antigo Judiciário. O novo TJCE produtivo e tecnológico se produz na tentativa de se afastar do antigo Judiciário moroso. Nesse contexto, ocorre uma mistura entre eventos, mitologias e percepções, que promovem essas mudanças. A racionalidade gerencial guia estrategicamente essas forças de mudança, seguindo os ditames jurídico-hierárquicos do CNJ. É o que se observa, a título de ilustração, com a noção de que há um aumento exponencial de litigância causado por mudanças no Direito, na população e na Constituição:

E as metas vêm exatamente para que a gente dê vazão a esses... a essa demanda processual que a cada dia cresce. Cada dia o povo brasileiro tem mais consciência dos seus direitos e busca judicialmente a aquisição, o reconhecimento, a aquisição dos direitos (Quinn, 2024); Porque o número de processos iria aumentar. Sempre aumenta. Existe uma litigiosidade imensa no Brasil. Desde a Constituição de 88 que isso tomou um volume imenso (Naomi, 2024).

Portanto, observa-se vários modos de produção de si em relação a outros no TJCE. Essa produção não parte de um sujeito já formado que se constrói, mas de uma relação em rede que envolve diversos elementos que promovem a construção do sujeito integrante do Judiciário.

4 O DISPOSITIVO JUDICIÁRIO NEOLIBERAL

Uma vez que se optou por dividir esse trabalho em análise das normas, depois análises dos enunciados das entrevistas e, por fim, análise do dispositivo neoliberal, algumas distorções apareceram. Trata-se de uma divisão artificial. Ela foi feita para possibilitar uma análise mais didática e sequenciada dos tópicos em questão. Entretanto, não é possível pensar a norma-padrão gerencial do Judiciário sem pensar o modo como essa norma exerce suas forças nos integrantes das unidades e o modo como as macro redes de poder influenciam esse processo.

Por isso, ironicamente talvez, o termo neoliberalismo tenha aparecido pouco no trabalho até aqui. Isso não foi por acaso. Este trabalho evitou, como pôde, um enviesamento dos dados na direção de um modelo teórico já pronto e importado de literaturas eminentemente localizadas no Norte Global. Mais que uma postura decolonial, o objetivo dessa medida foi tentar expor da forma mais descritiva possível as relações de poder e os saberes que circulam nas unidades selo ouro.

Pontua-se, neste diapasão, que o neoliberalismo se tornou uma expressão de usos bastantes diversos, às vezes até contraditórios, variando no grau de rigor acadêmico com o qual é usado (Andrade, 2019; Venugopal, 2015). Essa questão tem levantado debates sobre a validade e utilidade do termo seja academicamente, seja de forma mais ampla. Acreditamos, todavia, que as críticas são úteis para pensar os objetivos desses estudos, o que não significa abandonar o termo ou descartar os “maus usos” para coroar os “bons usos”.

Deveras, a constatação dos usos diversos do neoliberalismo e seu caráter político moral não são novidade (Venugopal, 2015). O uso crítico do neoliberalismo busca realizar uma tarefa árdua de explicar diversos fenômenos sociais. Seu escopo abarca programas de políticos, estratégias de grupos, mudanças culturais, técnicas econômicas, modelos de subjetivação, razões políticas, conservadorismo moral, entre outros pontos (Brown, 2019; Dardot; Laval, 2016; Foucault, 2008b; Harvey, 2008). De certo modo, isso destaca o caráter conflitivo do termo, usado principalmente por setores da esquerda política para se opor a “fenômenos do capitalismo”. Parece objetivar a explicação de forma conectada das diversas relações de poder existentes em várias sociedades. Pode-se pensar, então, o neoliberalismo enquanto chave de conexão, como macrosituação que engloba diversas relações de poder (Peck; Theodore, 2019, p. 254).

Sobre isso, em que grau essas críticas de enviesamento não valeriam para outros termos, como classe, capitalismo, globalização, família, afeto, desejo? A ciência e a própria

cognição são sempre processos enviesados pelos agentes praticantes, e isso não deve impedir que estudos busquem explicações mais amplas e formulem conceitos. Daí a importância da investigação sobre neoliberalismo pensar a própria investigação de forma crítica. O uso de uma abordagem ou um termo sempre trará concepções e valores que guiarão a análise e isso pode ser bom (Eriksen *et al.*, 2015).

Mas bom em que sentido? Nesse diapasão, tratamos do valor crítico do neoliberalismo. Tal valor não está em sua metodologia, em seus paradigmas nem em seus autores canônicos, mas na relação que exerce sobre os saberes e práticas já existentes (Collins, 2022, p. 134–138). Enquanto o neoliberalismo, a partir de suas metáforas, paradigmas diversos e saberes acumulados, for canalizador de forças políticas de movimentos sociais, solucionador de conflitos e amplificador de vozes subalternizadas por saberes hegemônicos econômicos, ele conterà potencial crítico, o que, no atual momento, independe de sua imperfeita delimitação.

Deixamos, assim, para este capítulo o minucioso trabalho de dialogar esses dados com a literatura. Busca-se, então, no primeiro tópico, pensar esse modelo teórico em diálogo com modelos operados por Michel Foucault e por Gilles Deleuze, mais especificamente, a noção de sociedade disciplinar e de sociedade do controle. Com isso, quer-se pensar uma síntese menos disruptiva, destacando a continuidade e modificações no uso de certas tecnologias de poder. Complementarmente, relaciona-se isso com perspectivas que pensam o neoliberalismo enquanto racionalidade.

Ademais, realiza-se uma síntese teórica dos dados obtidos, desde a formação da norma-padrão pelas normas e a incorporação desta norma pelos integrantes até a conexão desse processo com fenômenos globais. Assim, objetiva-se pensar o processo de dessubjetivação e subjetivação promovido por esse dispositivo judiciário e como isso pode ser entendido como neoliberalismo, ao mesmo tempo que se compara essa situação com noções críticas, como Estado empresarial e governança neoliberal.

Faz-se, ainda, uma análise desse dispositivo enquanto fomentador de um modelo de prestação jurisdicional. É preciso pensar em que medida essa racionalidade promove, de forma normalmente pouco percebida, a transformação dos conceitos e práticas em direção a um novo paradigma, nesse caso, menos democrático ou democrático em um sentido diferente.

Por fim, observa-se a questão da austeridade enquanto elemento essencial do neoliberalismo no Judiciário brasileiro e enquanto técnica biopolítica. Discute-se a necessidade de pensar um neoliberalismo híbrido, focado nas realidades específicas e nas redes desiguais de poder já existentes nos mais diversos contextos.

4.1 Pensando um modelo teórico entre disciplina, controle, neoliberalismo e racionalidade

No texto intitulado *Post-Scriptum* sobre as sociedades de controle, Gilles Deleuze (2008) propõe uma nova chave para entender o funcionamento das tecnologias de poder na sociedade. A sociedade disciplinar, estudada por Foucault, teria passado por uma crise após a Segunda Guerra Mundial, evento que teria inaugurado a sociedade do controle.

Mas a que serve esse novo nome? Por que declarar a morte da sociedade disciplinar? O que significa dizer que houve uma crise da disciplina? Tais questionamentos podem parecer elaborações terminológicas e teóricas de importância secundária, mas suas repercussões são importantes para pensar as tecnologias de poder. Daí a importância de revisitar a discussão envolvendo sociedades disciplinares e de controle.

Dito isso, Foucault (2014b, p. 190–220) afirma que a sociedade disciplinar é resultado de um processo histórico de extensão progressiva dos dispositivos de disciplina no decorrer dos séculos XVII e XVIII. Esse dispositivo funcional que busca o melhor exercício do poder e que tem como modelo representativa o panóptico passa por uma generalização em todo corpo social, ocorrendo uma inversão de uma disciplina-bloco que reprime e age negativamente, para uma disciplina-mecanismo que age positivamente, dispondo e separando os corpos da melhor forma possível.

Funcionando como um mecanismo onde se vê tudo mas não se é visto, o panóptico atua como dispositivo automatizado e despersonalizado do poder, em que este poder se distribui sobre os corpos quase que por consequência dessa arquitetura, em vez de uma vinculação hierárquica pessoal imposta pela força. Desse modo, permite a classificação/diferenciação da multidão, ao mesmo tempo que possibilita modificar o comportamento dela. É um desenho eficiente da implantação do poder, que aumenta, com ruído reduzido, a docilidade e a utilidade dos elementos do sistema. Trata-se, portanto, do modelo disciplinar por excelência, na medida em que “as disciplinas são o conjunto das minúsculas invenções técnicas que permitiram fazer crescer a extensão útil das multiplicidades fazendo diminuir os inconvenientes do poder que, justamente para torná-las úteis, deve regê-las” (Foucault, 2014b, p. 213).

Já para Deleuze (2008), as sociedades disciplinares seriam marcas pela organização dos espaços fechados de confinamento. Enquanto nestes existem moldes, na sociedade do controle existe modulação, como uma moldagem que se deforma constantemente em uma

perpétua metaestabilidade. A empresa substitui a fábrica e intensifica os modos de modulação dos corpos, como o salário por mérito e os sistemas de performance. Se nas sociedades disciplinares existem os polos indivíduo e massa, a sociedade de controle funciona a partir dos individuais, divisibilidades de uma massa de dados formadas pelo registro de acesso e de rejeição a informação.

O autor não deixa de mencionar que tal mudança teria sido prevista pelo próprio Foucault, o que pode ser observado em uma entrevista onde fala como os indivíduos estão “cada vez mais diversos, diferentes e independentes. Há cada vez mais categorias de pessoas que não estão submetidas à disciplina” (Foucault, 2006b, p. 268). Mas o que significa afirmar esta crise?

Mark G. E. Kelly (2015) defende que a noção de que o controle substituiu a disciplina está equivocada. Aponta que parte desse equívoco se explica por uma interpretação essencialista que Deleuze faz de Foucault e de uma associação que faz da teoria deste com o fordismo. Como acima explanado, o uso de termos como sociedade disciplinar ou sociedade normalizadora por Foucault busca, acima de tudo, enfatizar a predominância de certas tecnologias de poder. Assim, falar em crise só seria oportuno se o que se busca abordar é uma mudança na predominância de uma nova tecnologia, e não uma substituição (Foucault, 2008c, p. 142–43):

De sorte que as coisas não devem de forma nenhuma ser compreendidas como a substituição de uma sociedade de soberania por uma sociedade de disciplina, e mais tarde de uma sociedade de disciplina por uma sociedade, digamos, de governo. Temos, de fato, um triângulo soberania, disciplina e gestão governamental-, uma gestão governamental cujo alvo principal é a população e cujos mecanismos essenciais são os dispositivos de segurança

De fato, Foucault também afirma que tecnologias disciplinares remontam a muito antes da dita sociedade disciplinar (2014b, p. 135). Desse modo, mais vale pensar as prevalências dessas técnicas na sociedade, o que, de acordo com Kelly (2015), não teria deixado de ser o caso na sociedade de controle.

Embora a disciplina seja marcada pelo confinamento em espaços e pelo poder exercido sobre o corpo, isso não significa que essa tecnologia se limita a isso. Mais do que um confinamento físico, o poder disciplinar implica uma individualização da multidão, uma disposição também do corpo-alma (Foucault, 2014b, p. 33, 190–210). De forma mais ampla, é possível dizer que as disciplinas são “técnicas para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas” (Foucault, 2014b, p. 210), segundo certos critérios históricos.

Com isso, a reflexão que buscamos é questionar essa ruptura. Se por um lado é necessário pensar os modos pelos quais as técnicas de poder são exercidas

contemporaneamente, principalmente considerando as novas tecnologias eletrônicas⁴⁸, por outro a afirmação de uma nova sociedade gera um sentido de superação dos desafios trazidos pela noção anterior que pode obstruir análises (Kelly, 2015, p. 155, tradução nossa):

Qualquer sugestão, então, de que há uma nova forma de poder no exterior porque hoje estamos nas garras de um poder brando, e não rígido, que funciona influenciando sutilmente nosso comportamento, em vez de exigí-lo severamente, perde de vista o fato de que essa transição já está no cerne do que Foucault chama de “disciplina” desde seu início, séculos atrás⁴⁹.

O outro lado disso é a necessidade de não se fechar em conceitos supostamente atemporais e de destacar as singularidades históricas das tecnologias. A sociedade do controle talvez não seja completamente nova, mas a contemporaneidade traz consigo técnicas que intensificam e modificam as tecnologias disciplinares. Mais precisamente, a diferenciação da multidão continua, mas agora também acompanha uma intensificação do contato contínuo entre as instituições, da indiferenciação entre o dentro e o fora delas, e de uma linguagem comum que se apropria dessa multidão, limitando-a. O controle promove subjetividades em constante mudança, em processos que não se encerram mesmo na transição entre instituições, porém essa mudança, a diferenciação, deve obedecer uma linguagem única: a do capital (Hardt, 2000; Lazzarato, 2006). Se a disciplina marcou o biopoder sobre o corpo produzindo subjetividades, o controle marca com seu poder o corpo no próprio ciclo de subjetivação e dessubjetivação, criando uma liberdade moderada dentro dos quadros hegemônicos moduladores.

Diante disso, é possível perceber como o esquema disciplina/controle se relaciona com o que foi tratado no segundo capítulo sobre condução de condutas e sobre racionalidade política. Essa perspectiva, comumente chamada foucaultiana, também funda, de certo modo, uma maneira de estudar o neoliberalismo (2019), como aparece nos trabalhos de Christian Laval, Pierre Dardot⁵⁰ e Wendy Brown. Seria, para aqueles, “o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio

⁴⁸ A perspectiva do controle, embora pensada no fim do século passado, dialoga e ajuda a entender de forma bastante oportuna a atuação das arquiteturas digitais das redes sociais e da internet como um todo, principalmente no seu atual uso de inteligência artificial (Brusseau, 2020). Sobre isso, indicamos: BRUSSEAU, James. Deleuze’s Postscript on the Societies of Control: Updated for Big Data and Predictive Analytics. *Theoria*, [S. l.], v. 67, n. 164, p. 1–25, 2020.

⁴⁹ No original: “Any suggestion then that there is a new form of power abroad because today we are in the grip of a soft rather than a hard power that works by subtly influencing our behaviour rather than gruffly mandating it misses the point that such a transition is already at the heart of what Foucault calls ‘discipline’ from its inception centuries ago”.

⁵⁰ Os autores afirmam em uma nota de rodapé que o curso Nascimento da biopolítica de Foucault “constitui a referência central pela qual se ordena toda a análise do neoliberalismo ensaiada nesta obra” (Dardot; Laval, 2016, p. 17).

universal da concorrência” (Dardot; Laval, 2016, p. 17), e para esta uma “forma peculiar de razão que configura todos os aspectos da existência em termos econômicos” (Brown, 2015, p. 17, tradução nossa)⁵¹.

Nesse contexto, Luca Paltrinieri e Massimiliano Nicoli (2017) apontam que uma análise em termos de racionalidade ou, mais especificamente, da razão neoliberal pode ser entendida em três dimensões: Primeiramente, como racionalidade de governo que produz um campo de verificação, onde a verdade é indexada a uma noção de bom e mal governo. Trata-se da noção mais ampla de governo, como elaborada por Foucault, que foca no modo de condução dos sujeitos. É uma perspectiva que pensa a racionalidade não apenas como cálculo de qualidade com base na diferença entre o ideal e o real, pois propõe pensar o imaginário disposto aos sujeitos em questão, o que molda as condições de emergência de suas práticas.

Segundo, racionalidade como caminhos intelectuais coletivos compartilhados por certos grupos, que, com o tempo, tornam-se pressupostos para pensar ações racionais de governantes e governados. Há uma naturalização desses caminhos em diversos discursos, de modo que eles possam ser observados até em vertentes ideológicas opostas.

Terceiro, como esquemas reflexivos que pensam a prática produzindo teorias, que são reintroduzidas no dispositivo e o realimentam. Assim, não se trata apenas de teorias que pensam o real, mas que procuram moldá-lo segundo certas bases, como é o caso da transposição da lógica gerencial para além do ambiente das empresas.

Seguindo essa lógica, Dardot e Laval fazem uso da noção de estratégia sem estrategista para pensar como essa razão foi construída, sem cair em uma perspectiva essencialista, que pensa uma classe ou grupo como agentes conscientes principais e formuladores das ideias em questão, enfatizando a singularidade e indeterminação das emergências, que não podem ser facilmente explicadas pelos planos de um sujeito e suas ações (Dardot; Laval, 2016, p. 192–193; Dreyfus; Rabinow, 1995, p. 121–122; Foucault, 2023c, p. 375).

Desse modo, pensar estratégias sem estrategistas, no contexto da racionalidade neoliberal, seria entender que “primeiro, há as práticas, frequentemente díspares, que instauram técnicas de poder (entre as quais, em primeiro lugar, as técnicas disciplinares) e são a multiplicação e a generalização de todas essas técnicas que impõem pouco a pouco uma direção global” (Dardot; Laval, 2016, p. 192), como em uma sobredeterminação

⁵¹ No original: “a peculiar form of reason that configures all aspects of existence in economic terms”.

funcional (Foucault, 2023c, p. 365). Daí defendermos que pensar o neoliberalismo como razão é pensá-lo também como dispositivo⁵².

Ademais, Dardot e Laval (2016, p. 216–218) falam de uma estratégia de disciplinas⁵³ neoliberais. É preciso atuar sobre o campo de ação das pessoas para que “livremente” escolham as condutas neoliberais. Essa liberdade de escolha é apoiada por técnicas de controle indiretas dessas vontades individuais. Para que haja a difusão dessa lógica de forma mais efetiva, passa-se a organizar a sociedade em diversas situações de mercado. A educação, a saúde, o lazer e o trabalho serão vistos como âmbitos em que escolhas devem ser feitas pelos indivíduos, com seus recursos escassos, a fim de atingir certos fins. Essa suposta liberdade de escolha passa a ser a grade de inteligibilidade das relações sociais, mascarando as implicações de questões estruturais, por exemplo o desemprego vira problema a ser resolvido pelo desempregado. Esse dispositivo ideológico neoliberal ainda é munido de dispositivos de recompensas e punições, que devem atuar sobre a sociedade civil para modular seus desejos.

Diante disso, entender o neoliberalismo enquanto razão global não se distancia tanto de pensá-lo enquanto esquema global de controle. As instituições, como escolas, hospitais, prisões e fóruns, embora variem no grau de fechamento, compartilham cada vez mais de uma racionalidade competitiva e eficientista, tal qual uma linguagem comum. A tecnologia disciplinar do panóptico é similarmente manifestada no controle dos índices e dos dados, que marcam os corpos das pessoas onde estiverem. Não há espaço para subjetivações intensas nesses espaços, o que dá lugar a subjetivações e a dessubjetivações constantes, dentro de uma moldura marcada por essa racionalidade. A gestão do hospital, da prisão, do colégio e do Judiciário podem dialogar entre si a partir disso, em busca de meios mais eficientes de exercer poder. A economia política do poder sobre o corpo da disciplina/do biopoder não cessou e tem levado as tecnologias a novos lugares de controle, com novas características.

⁵² Edgardo de Castro (2011, p. 114) explica essa relação entre o fenômeno da estratégia sem estrategista e do dispositivo da seguinte forma: “4) Además de definirse por la estructura de elementos heterogéneos, un dispositivo se define por su génesis. Foucault distingue, al respecto, dos momentos esenciales: el predominio del objetivo estratégico y la constitución del dispositivo propiamente dicho. 5) El dispositivo, una vez constituido, se sostiene como tal en la medida en que tiene lugar un proceso de sobredeterminación funcional: cada efecto, positivo o negativo, querido o no querido, entra en resonancia o contradicción con los otros y exige un reajuste. Se verifica, además, un proceso de perpetuo completarse (remplissement) estratégico”.

⁵³ Buscando um sentido mais amplo que o comumente atribuído a Foucault, os autores conceituam disciplina como sendo “um conjunto de técnicas de estruturação do campo de ação que variam conforme a situação em que se encontra o indivíduo” (Dardot; Laval, 2016, p. 216). Perspectiva, esta, que está de acordo com os objetivos desta pesquisa, na medida em que busca uma continuidade nos estudos sobre biopoder e percebe a limitação da noção de disciplina.

4.2 O biopoder gerencial da governança nas unidades selo ouro e a subjetivação neoliberal

Depois das discussões sobre disciplina, controle e neoliberalismo, convém agora pensar como esses paradigmas ajudam a pensar os dados colhidos nesta pesquisa. É preciso pensar de forma conjunta essas ideias, as normas sobre metas produtoras de uma norma-padrão e as impressões das pessoas entrevistadas, de modo a possibilitar um esboço dessas relações de força, averiguando, assim, um dispositivo judiciário.

Primeiramente, pode-se dizer que o planejamento estratégico e as metas, enquanto elementos da gestão, funcionam como tecnologia de biopoder, atuando de diversas formas. Trata-se de um dispositivo que parte de um cenário comumente compartilhado de desafios a serem enfrentados pelo Judiciário e pela sociedade como um todo. A pressuposição é de que o Judiciário é e foi historicamente ineficiente⁵⁴. Isso seria consequência de normas que emperram os fluxos processuais ou que protegem o mau servidor, de servidores estabilizados relaxados ou pouco especializados, da falta de recursos humanos, do crescente número de processos judiciais, da corrupção da administração pública⁵⁵, entre outros pontos.

Essa gestão, como visto, possui características bem situadas. Já não se vê no comando hierárquico rígido uma resposta adequada para a melhora dos fluxos de trabalho⁵⁶. É preciso, antes, despersonalizar o comando. A gestão deve ser estratégica não só porque passa por um processo de avaliação de meios e de fins, mas também porque deve ser ininterrupta (Conselho Nacional de Justiça, 2009e, p. 1–4). A mudança de lideranças de gestões e as divergências trazidas por elas não devem impedir uma política contínua de aprimoramento e de governança do Judiciário.

Ademais, se não há mais tanto espaço para uma cadeia de comandos com base na hierarquia na racionalidade contemporânea a ponto de que desse modo de exercer poder não se extrai mais tanta eficiência, é preciso adotar um novo paradigma. A gestão estratégica, então, deve ser cooperativa e participativa, decisão manifestada na Concorrência nº 1/2009

⁵⁴ De forma ilustrativa, recorda-se uma fala de uma pessoa entrevistada: “E, assim, o Judiciário, historicamente, é um processo lento, é atravancado, burocrático. Então, assim, eu acho que com as metas e o CNJ veio desburocratizar um pouco” (Skyler, 2024).

⁵⁵ É o que se apresenta na lista de anomalias a serem enfrentadas pelo Judiciário no Plano Estratégico 2007-2009 do TJCE (Ceará, 2007, p. 18–22).

⁵⁶ Atribui-se a esse tipo de prática um aspecto antiquado: “No meu entendimento, eu faço com que as pessoas que trabalham elas se envolvam e busquem melhorar sem precisar que eu faça a cobrança. Eu não sou aquele que fica atrás de saber se o servidor chegou mais tarde ou saiu mais cedo. Isso pra mim não interessa. Isso pra mim é coisa medieval” (Naomi, 2024).

que escolheu o modelo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) para o CNJ (Brasil, 2006, apud Conselho Nacional de Justiça, 2009b, p. 17):

17. O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda atuam de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas por essas mudanças. Há gestores que ainda acreditam ser impossível definir estratégias de ação devido à rapidez e à constância dessas mudanças.

18. Dentro desse cenário de instabilidade, o planejamento tem se tornado cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização. As organizações que não planejam correm riscos de não alcançarem os objetivos desejados. Com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se adaptar às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação e agilizar seu processo de tomada de decisões.

19. O planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa, de forma pró-ativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nas constantes mudanças que ocorrem.

Esse trecho do acórdão 1603/2008 do Tribunal de Contas da União citado na concorrência demonstra a preocupação com as mudanças no mercado por parte do CNJ e a sua visão de que apenas um planejamento participativo pode contornar essa situação. O comprometimento de todos os integrantes do Judiciário, chamados no documento de colaboradores, torna-se elemento chave nesta estratégia. Não adianta um ordenamento que determine normas sobre o fluxo de trabalho, é preciso que cada integrante tenha em mente os objetivos do Judiciário, para que mantenham seus fins apesar das mudanças e dos desafios potenciais.

Esse conjunto de técnicas pode ser entendido como práticas de governança. Wendy Brown (2015, p. 123) aponta que, apesar de algumas divergências, governança significa uma mudança do governo por comandos e controle hierárquicos, para um modelo de comando interligado, integrado, corporativo, parceiro, capilarizado e auto-organizado⁵⁷.

Tratando disso, Grégoire Chamayou (2020) contextualiza a governança a partir da crise da governabilidade disciplinar e da ascensão do acionismo financeiro. Essa crise estaria relacionada com discussões envolvendo o aumento dos custos de mão de obra na segunda metade do século XX. Uma das explicações encontradas foi a de que uma série de fatores teria permitido que trabalhadores fossem indisciplinados, não correspondendo aos ditames das empresas. O controle disciplinar dava sinais de mau funcionamento, o que exigia novas

⁵⁷ Alguns exemplos podem ser vistos nas estratégias do Plano Estratégico do Poder Judiciário Cearense 2007-2009 (Ceará, 2007, p. 25): “Otimização do fluxo de processos administrativos e judiciais; (...) Incentivo à integração e à comunicação interna e externa das boas práticas e procedimentos; (...) Identificação das melhores práticas funcionais; • “Benchmarking” com outros Tribunais (...) Formulação de políticas de integração; • Aproximação entre gestores e subordinados”.

estratégias. Nesse contexto, três soluções foram pensadas: aumentar a disciplina sobre os trabalhadores; introduzir formas de participação com fins de autodisciplina; e disciplinar não apenas por dentro, mas por fora, a partir da insegurança econômica que obriga o trabalhador a não sair do emprego (Chamayou, 2020, p. 57).

A segunda opção foi pensada pelos gerencialistas dos anos 1970. Em contraposição à estratégia do controle era preciso uma estratégia de engajamento. A autonomia e o autocontrole poderiam ser chaves para os estímulos de participação dos trabalhadores, que produziram mais e seriam mais felizes desse modo. Pregava-se uma possível compatibilidade entre as vontades dos trabalhadores e da gerência, o que permitiria reformas sem questionar as estruturas econômicas em questão (Chamayou, 2020, p. 39–48).

Já no que tange ao acionismo financeiro, o autor (Chamayou, 2020, p. 59–107) aborda a separação entre propriedade e controle que adveio com os novos modos de governo de empresas de acionistas. Uma vez que quem gerencia essas empresas não seria quem as tem como propriedade, seria necessário pensar um gerencialismo ético para esses gerentes. A governança se insere nesse contexto do gerencialismo dos anos 1950 e 1960 como um processo de disciplinar os gestores com base nos interesses dos acionistas. Esse governo sem governantes deveria funcionar, em uma noção, seguindo valores políticos e deveres éticos, como se o gerente seguisse uma constituição, e, em outra noção, como um governo conduzido por instrumentos internos e externos disciplinadores.

Chamayou (2020, p. 108–113) aponta que isso indica uma mudança para um governo pelo capital. A economia de moldes antigos que pensa um controle central e hierárquico é alterada por uma nova economia, baseada em uma ordem onde as pessoas buscam atingir seus objetivos dentro desse jogo de normas⁵⁸. Surge uma nova vigilância imediata exercida pelo mercado financeiro. A financeirização acionária atua como penalidade, disciplinando e guiando, a partir de índices e valores, as atividades produtivas. A governança neoliberal envolve, então, uma mudança de foco das instituições para os processos de governo. Uma ênfase na regulamentação dos processos e dos sujeitos, para que atuem segundo certas normas, tornando o poder descentralizado e capilarizado (Brown, 2015, p. 123–125), e

⁵⁸ De forma mais detalhada, explica essa nova economia como sendo uma “catalarquia”. Partindo de reflexões de Hayek, autor comumente considerado um dos principais da doutrina neoliberal, Chamayou (2020, p. 108–113) aponta como a *oikonomia* e a *katallaxia* foram pensadas como opostos. A primeira seria o sentido tradicional de economia, como arte de governar o lar/ a família/ o lugar doméstico de produção. Já a segunda seria uma “nomocracia”, ou seja, uma ordem ampla seguida por diversos agentes interessados, que a seguem. Uma destaca o controle hierárquico e a outra destaca o autocontrole e a espontaneidade. A catalarquia, contudo, seria o resultado da subsunção da *oikonomia* à *katallaxia*, gerando um novo regime de governo, onde este se dá pelos mercados acionários. Um autocontrole controlado pela ordem criada pelos acionistas e pelo capital especulativo.

ocultando o aspecto conflituoso das relações de trabalho, para dar destaque a uma visão cooperativa⁵⁹.

De fato, a fim de aumentar a eficiência do poder exercido sobre os integrantes, com fins de aumentar produtividade, instala-se a partir da gestão um panóptico estratégico. Os valores da gestão devem atravessar as ações dos gestores e de seus colaboradores. Todos estão unidos em um só empreendimento. Nesse diapasão, a criação desse modelo no Judiciário é um processo que ocorre concomitantemente à sua própria cobrança enquanto padrão desejado. As técnicas de distribuição de corpos, de controle de atividades, de organização das forças de trabalho e de gêneses estão presentes no ordenamento de metas, em diversas formas e níveis hierárquicos, como apresentado nos dois primeiros capítulos.

A matriz competitiva neoliberal dessa norma-padrão pode ser observada nas premiações do CNJ ([s. d.]) dos tribunais do país, que funcionam a partir da comparação e agrupamento dessas unidades, a fim de definir prêmios em graus diferentes com base em certas categorias. Esse tipo de premiação também é observada no TJCE, como é o caso do programa +Gestão (Ceará, 2019d), que premia tanto em uma perspectiva qualitativa como quantitativa. Para além desses exemplos, a GAM já adotou critérios de comparação entre varas de temática semelhante (Ceará, 2018).

Esses prêmios e gratificações passam a mediar o processo de pensamento sobre a prestação jurisdicional, tornando-o mais simples⁶⁰. Não é necessário questionar a justiça de seus atos e nem é preciso ter excessivas dúvidas sobre se está fazendo um bom serviço, basta atingir a meta para que essas questões sejam supostamente resolvidas. De fato, funcionam de forma bem diferente de comandos hierárquicos. Essas técnicas atuam com base nos desejos dos integrantes. A GAM gere uma gratificação monetária que é constantemente buscada por essas pessoas. As premiações do CNJ e do TJCE não têm esse tipo de gratificação pecuniária, mas servem de estímulo competitivo, que manipula até sentimentos como orgulho e satisfação⁶¹.

Nesse viés, o governo empresarial (Dardot; Laval, 2016, p. 271–320) promove a competição como princípio até mesmo entre seus integrantes e seus órgãos. A economia

⁵⁹ Para fins de exemplificação, duas das pessoas entrevistadas se referiram aos integrantes da unidade como “colaboradores”, termo que tem substituído na linguagem gerencial “servidor” ou “trabalhador”. O termo aparece, também, no Plano Estratégico 2015-2020 do Poder Judiciário do Estado do Ceará (2019a, p. 4) com a mesma função.

⁶⁰ Como se vê nesta fala: “Mas ela [essa questão das metas] está incorporada na rotina diária de trabalho. Ela está incorporada de forma tal que, sem intervenções diretas, ele já se atinge aquela meta dentro do semestre, dentro da expectativa prevista né” (Alex, 2024).

⁶¹ É o que se observa neste trecho: “E eu tenho visto isso nas conversas com os meus colegas (...) que é motivo, assim, de orgulho, é motivo de satisfação muito grande pra eles quando eles estão dentro dessas categorias que são premiadas. Então, assim, eu acho altamente... ser humano é movido à base de incentivo” (Cameron, 2024).

anátomo-política atua diferenciando a multidão judiciária da forma mais eficiente possível, produzindo cada vez mais categorias e classificações, seguindo os princípios do *benchmarking*. Cada unidade, nesse modelo, deve ser autônoma, responsável e produtiva, seguindo os princípios da *accountability*. A premiação de selo ouro, pois, configura uma dessas possíveis divisões, que gera comparação e competição.

Percebe-se, então, a importância dos dispositivos de recompensas e punições. Se a conduta deve ser conduzida de modo a transparecer que ela é livre e não subordinada hierarquicamente, é preciso que ela seja guiada por estímulos e desestímulos, como por meio de avaliações, pontuações e recompensas. Nesse contexto surgem teorias, como se observa na Escola do *Public Choice*, que pensa agentes públicos como seres egoístas e interessados, uma vez que esta seria a própria condição humana. É preciso controlar suas atuações para que possam agir de forma alinhada aos interesses da gestão eficientemente. A transparência de dados de produtividade e a promoção da lógica de meritocracia na contraprestação (devo receber mais se trabalhar mais) são modos pensados para conduzir essas condutas dessa forma (Chamayou, 2020, p. 271–320). É como um jogo com regras e indicadores, que tem como seu jogador o ser humano empresa de si.

Essas técnicas contábeis seguem um controle do valor acionário, resultante da expansão do poder financeiro (Chamayou, 2020, p. 59–107). No que diz respeito ao trabalho, isso gerou uma inversão no sentido da obediência: “Em vez de obedecer aos procedimentos formais e às ordens hierárquicas vindas de cima, os assalariados foram levados a curvar-se às exigências de prazo e qualidade impostas pelo "cliente”” (Dardot; Laval, 2016, p. 226). É uma lógica concorrencial que se manifesta na competição entre os empregados e os setores da empresa em cumprir esses objetivos, tal qual fossem empresas concorrendo por capital, o que se materializa em técnicas como o *benchmarking* (Dardot; Laval, 2016, p. 227–228):

O controle é feito por registro de resultados, por rastreabilidade dos diferentes momentos da produção, por uma vigilância mais difusa dos comportamentos, das maneiras de ser, dos modos de relacionamento com os outros, em especial em todos os locais de produção de serviços que tenham contato com a clientela e em todas as organizações em que a operação do trabalho pressupõe cooperação e troca de informações. Essa gestão mais "personalizada" e mais difusa joga com a concorrência entre assalariados e entre segmentos da empresa para constrangê-los, mediante uma comparação de métodos e resultados (*benchmarking*), a alinhar-se aos desempenhos máximos e às "melhores práticas" num processo sem fim.

Embora o modelo vigente da GAM seja baseado na produtividade das unidades, o que gera uma gama de relações gerenciais envolvendo gestores e gerenciados, não se deve ignorar a tendência, principalmente com os investimentos em tecnologia por parte do TJCE, de

implantação de um sistema que divide ainda mais a multidão: a GAM individual⁶². A produção de dados e de indicadores pode ser intensificada ao ponto de uma transparência individual, onde cada pessoa será completamente responsável, evitando sentimentos de receio e de injustiça por parte de outros integrantes que se sentem lesados por colegas pouco produtivos⁶³.

É um autocontrole, que sinaliza uma difusão do poder típica da gestão neoliberal, onde metas e avaliações de desempenho funcionam, junto com a concorrência para a intensificação do trabalho, sem que isso negue os dogmas da liberdade individual liberal⁶⁴. O gestor deve dispor do capital humano não com comandos hierárquicos, mas manipulando seus desejos e culpas (Dardot; Laval, 2016, p. 226–229), ou seja, pelo controle dos corpos por subjetividades produtivistas.

Esse controle dos corpos está conjugado de um controle do Judiciário enquanto população de integrantes. Nesse modelo, o aumento da eficiência não pode se dar apenas no âmbito individual do controle, mas também na compreensão dos processos naturais envolvendo esses indivíduos e seus limites. Daí, por exemplo, a necessidade da gestão de elencar como indicador de desempenho índices como “absenteísmo-doença” e “percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho” (Conselho Nacional de Justiça, 2020b). A saúde do capital humano se torna mais um fator nos cálculos biopolíticos da gestão.

Vê-se como a racionalidade gerencial atua na própria noção do que é o Judiciário e o servidor público. Desse modo, o trabalho deve ser eficiente e não deve desperdiçar recursos, sob pena de ser considerado errado. Esse regime de verdade é observado nas preocupações

⁶² O Plano Estratégico 2015-2020 (Ceará, 2019a, p. 22) previa como uma das iniciativas em processo de implementação de gestão de pessoas a GAM individual. Esta previsão não aparece mais no Plano Estratégico 2021-2030.

⁶³ Tal sentimento pode ser visto, por exemplo, neste trecho: “Eu acho que, dentro das metas, elas têm que continuar existindo. tem que ser cada vez aperfeiçoada para atender as demandas das secretarias, elas às vezes são feitas de forma genérica, por grupos de secretarias, mas já está na hora de avançar mais dentro disso aí, tem que colocar mais responsabilidade vinculada individualmente para cada servidor, eu acho que é uma forma justa” (Alex, 2024).

⁶⁴ Foucault (2008b, p. 397–405) tenta explicar essas mudanças a partir da noção de sociedade civil. Diante de uma sociedade formada por empresas que competem, conclui que a governamentalidade que não vai infringir nem os princípios do direito nem as leis da economia, ou seja, vai respeitar as duas dimensões desse sujeito de direito/sujeito econômico que é o *homo oeconomicus*, precisará da emergência de um novo objeto. Este objeto ou campo de ação dessa nova arte de governo é a sociedade civil. Assim, a sociedade civil pode ser entendida como tecnologia governamental ou correlato da arte de governo neoliberal estudada por Foucault em seu curso, uma vez que surge para permitir essa interligação entre o sujeito de direito e o sujeito econômico. Ademais, ela é “o conjunto concreto no interior do qual é preciso recolocar esses pontos ideais que são os homens econômicos, para poder administrá-los convenientemente” (Foucault, 2008b, p. 403). O novo governo, então, passa a ser exercido principalmente sobre a sociedade civil, enquanto conjunto, com a elaboração de regras e com estímulos ambientais. O governo passa a ter uma presença/atuação aumentada para permitir a existência de um ambiente propício para o mercado.

dos integrantes, na linguagem que emula o linguajar empresarial, na comparação com a iniciativa privada, como visto no capítulo anterior. A mudança das práticas que constituem o Judiciário levam-no a agir como uma empresa que presta contas aos acionistas, o que no caso varia entre instituições internacionais e a população⁶⁵.

Convém apontar, nesse contexto, que essa produção de dados e essa proeminência da governança sobre produtividade no trabalho não é uma prática que surge do nada. As metas e o regime de verdade que elas pressupõem não se limitam à organização do trabalho nas unidades. Esses critérios, uma vez que fazem parte de um regime de verdade mais amplo, funcionam também para outras áreas da vida social, como a vida pessoal⁶⁶, com objetivos pessoais a serem cumpridos. Tal regime seria inspirado no funcionamento da iniciativa privada e por sua lógica efficientista e econômica⁶⁷.

Esse processo envolve, ainda, o estabelecimento de uma moral envolvendo a produtividade. O servidor público, enquanto alguém que serve ao público, vê nas metas sua função tanto administrativa como moral⁶⁸. Está sendo pago para isso e precisa retribuir à

⁶⁵ O comportamento de uma gestão que presta contas é visto, por exemplo, na relação instituída pelo Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (Promojud) entre TJCE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Regulamento Operacional do Programa (Ceará, 2021a) traz obrigações da Unidade de gerenciamento do Programa que integra o TJCE e deve, além de representar o TJCE junto ao BID, disponibilizar planos, relatórios e demonstrativos. Os dados funcionam como indicativo para o banco e como controle para os que executam o programa.

⁶⁶ A seguinte fala indica esses limites não tão demarcados: “Meta, até pra vida, meta é importante, né? Porque querendo ou não, são coisas que a gente tem que bater, cumprir, e se puder, independente, superar essas metas, certo? Sem isso, a gente fica muito solto” (Morgan, 2024).

⁶⁷ Assim está na apresentação do Plano Estratégico do Poder Judiciário Cearense 2007-2009: “Diz a sabedoria popular que qualquer caminho pode ser seguido quando não se sabe aonde ir. A escolha da direção correta é, pois, a providência inicial antes de dar-se o primeiro passo. O truismo é válido para o indivíduo e muito mais para as organizações, que não podem correr o risco de dispersar energias na busca descoordenada de objetivos e metas não claramente definidos.

É função precípua do planejamento a adoção de métodos e técnicas adequados para que as organizações definam seus rumos e mobilizem os recursos visando alcançar os fins a que se propõem. Seguindo o exemplo dos empreendimentos privados, habituados a operar com planos, projetos e orçamentos rigorosamente traçados e obedecidos, expande-se o número de instituições públicas que implantam metodologias para estabelecer, de forma participativa, as ações coletivas de curto, médio e longo prazos que levem aos melhores resultados” (Ceará, 2007, p. 5).

⁶⁸ A fala de Gilmar Mendes na abertura do Encontro Nacional do Judiciário demonstra essa interrelação entre deveres morais do servidor e os objetivos estratégicos: “Não há o que esperar. Não nos cabe a apatia escusada pela impotência diante da complexidade da situação ou do desafio, sob todos os aspectos, hercúleo. Não nos é dada a possibilidade de transferir para outros Poderes a responsabilidade pela resolução de dificuldades que são nossas. O imbróglgio da morosidade – e, por isso, do descrédito –, da falta de transparência, do eventual elitismo da Justiça brasileira é nosso. Em suma: o problema é nosso e cabe-nos resolvê-lo (...) Convergentes os desígnios, nada há de maior que nos impeça na modernização definitiva do Poder Judiciário, colocando-o no compasso de vanguarda que exige e merece a população brasileira, de modo a refletir não somente o grau de amadurecimento das instituições nacionais, mas a definitiva consolidação do Brasil como Estado Democrático de Direito” (Mendes, 2008).

sociedade. O Judiciário corresponde e fomenta esses valores ao se opor a noções antiquadas de governo, como o clientelismo, e ao elencar a meritocracia como um de seus valores⁶⁹.

Conjuga-se isso às interfaces digitais do SEI (Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, [s. d.]), e é possível apontar como a organização do trabalho pelas metas se torna uma prática de si. O servidor deve praticar a gestão de sua força de trabalho, fazendo sempre o que pode para atingir as metas, mesmo que isso implique em seu esgotamento⁷⁰. As relações de poder são mascaradas por uma tecnologia e por uma linguagem gerencial, ao mesmo tempo que são intensificadas, seguindo um modelo gamificado⁷¹ de pontuações para prêmios, de remunerações com base em performance comparativa e em percursos pré determinados de ascensão.

Desse modo, a gestão estratégica tem como fim não o simples atingimento de metas⁷², mas a produção de identidades produtivistas alinhadas à gestão que cobram a si mesmas. A identidade segue os ditames da eficiência da força, pois realiza o *Omnes et Singulatim* (Foucault, 2006d), ou seja, a individualização máxima do sujeito, ao mesmo tempo que universaliza uma razão a ser compartilhada. Essa norma-padrão/identidade neoliberal tem como uma de suas características a noção de capital humano, identificada paradigmaticamente por Gary Becker (Foucault, 2008b). Sendo capital, o sujeito passa a ver os outros também como capital, e um capital que concorre, seja por trabalhos, seja por prazer, seja por sobrevivência. A produção de dados funciona como marcação desse sujeito em um paradigma de controle (Deleuze, 2008). É, antes, dividida que produz em várias circunstâncias, em vez de sujeito marcado pelas instituições em que habita. Assim, correspondendo às métricas constantes, vive uma autocobrança intensa por performance e por eficiência bastante oportuna

⁶⁹ A meritocracia é elencada como um dos valores do Judiciário cearense no Plano Estratégico 2015-2020: “Determinar o fator mérito como pressuposto para a distribuição de cargos e tarefas dos colaboradores da Instituição” (Ceará, 2019a, p. 4).

⁷⁰ Essa exaustão é observada nos integrantes como um todo, que relatam não ter tempo para outras atividades que não produzir suas peças. Certa fala aponta essa pressão por produção constante até de modo comparado: “Eu tenho uma experiência anterior (...) lá eu sentia muita pressão em atingir níveis de produtividade. Não que eu não sinta aqui, mas aqui já está bem mais saneado do que era lá. Então lá era... Era mais pesado nesse sentido” (Charlie, 2024).

⁷¹ Gamificação se refere ao processo de usar elementos e lógicas de jogos em contextos que não envolvam jogos normalmente, como sistemas de progressão e recompensa de pontos (Russell, 2018). Sobre isso, Francis Russell (2018, p. 401) destaca criticamente o conceito: “the play practices offered by gamification should be analysed in relation to their broader political and cultural contexts. Once we bring such contexts into view, we can see that, like the neoliberal subject, the gamer subject is encouraged and trained to view challenges as opportunities for individual growth, to approach their life creatively but apolitically, and to understand their happiness and fulfilment in atomised terms”.

⁷² O objetivo principal é construir essa norma-padrão produtiva, que opera a partir dessa razão, como é transparecido pelas difíceis metas de 2009 e pela lógica de imposição de desafios impossíveis presente na Estratégia do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, 2009a, p. 11)

aos anseios do mercado de diminuição de custos de produção⁷³ (Dardot; Laval, 2016, p. 321–353; Han, 2015; Paltrinieri; Nicoli, 2017).

Essa racionalidade englobadora que atua no dispositivo judiciário, uma vez que atravessa outros dispositivos, rearticula-se a partir do contato com práticas ressonantes ou contrárias, em uma sobredeterminação funcional (Foucault, 2023a, p. 365). Uma razão que atua, como visto, moldando até as noções dos sujeitos, que passam a pensar o Judiciário e o ser humano a partir de pressuposições específicas, como o suposto egoísmo natural humano. É o que se observa, por exemplo, nas tentativas de oposição às metas que, apesar do inconformismo, aceitam a racionalidade por trás delas e buscam normalmente modificações pontuais.

Desse modo, é possível observar como esse conjunto de saberes e práticas produzem um dispositivo gerencial judiciário. O encontro entre o desenvolvimento das tecnologias de poder numa instituição aberta como o Judiciário e uma razão global neoliberal que envolve práticas de eficiência, de economicidade, de produção de dados e de competição foi elemento constitutivo de uma grade de onde surgiram técnicas como o +Gestão, a GAM e a norma-padrão do integrante produtivo. O biojudiciário e seu poder já se encontram naturalizados enquanto “modo correto” de agir, perante seus atuais desafios

4.3 O modelo de prestação jurisdicional pressuposto e os modelos de democracia

Esta pesquisa buscou questionar a atuação do TJCE, a partir de uma análise dispositiva crítica de sua racionalidade. Mas não é possível pensar os regimes de verdade da administração pública sobre economicidade, eficiência e produtividade sem entrar em contato com um modelo de prestação jurisdicional pressuposto nessas práticas. Apesar da Constituição Federal servir juridicamente como guia da administração, é preciso pensar como as práticas construídas em escala mais micro, como na produção de portarias ou na convivência diária dos integrantes das unidades judiciais, transparece uma forma específica de servir ao público.

⁷³ Analisando esta questão de modo similar, Boutang e Emery (2011) elaboram a questão do Capitalismo Cognitivo e de como esta fase do capitalismo seria marcada pela competição com foco na inovação. As biotecnologias dessa fase teriam como foco principal a criação de ambientes mobilizados para a criação de inovações, a suposta nova forma de produção de capital. Nesse modelo, os sujeitos são incentivados a misturar seu sentimento de pertencimento, necessidade de trabalho e desejos, para que trabalhem de forma mais empenhada na produção do capital imaterial. Tal modelo se assemelha ao que se chama de modelo de *startup* e indica outros modos pelos quais o capitalismo e a competição moldam o trabalho e o sujeito.

Nesse viés, foi possível averiguar que diversas técnicas utilizadas no TJCE partem de uma racionalidade neoliberal efficientista e competitiva. Essa racionalidade é constituída ao mesmo tempo que constitui, de acordo com Wendy Brown (2015) e Chamayou (2020), a lógica da governança. A figura de governante é esvaziada para dar lugar a processos de governo. O ordenamento de metas permite que o poder seja exercido sem que isso reforce a figura hierárquica do comando, o que o torna mais eficiente. Concomitantemente, a administração pública, inspirando-se na iniciativa privada, passa a ser constituída majoritariamente de uma lógica de resolver problemas⁷⁴.

Isso pôde ser observado em alguns integrantes entrevistados, que são conduzidos a agir de forma menos reflexiva, seguindo as metas para resolver seus problemas de congestionamento e de produtividade. A pressa das atividades exigida pelos índices de produtividade gera um ambiente que obscurece a dimensão política e ética da administração pública. A gestão das unidades deve seguir uma lógica de automatização, que organize os fluxos de trabalho e disponha da forma mais eficiente possível cada integrante disponível.

Tal cenário se relaciona com o que foi abordado no segundo capítulo sobre como o biopoder da gestão atua de forma tecnocrática. O modelo gerencial da governança aparece como solução conscientemente escolhida em concorrência do CNJ, que optou pelo modelo do BSC, com o objetivo de fomentar uma gestão horizontal, cooperativa, estratégica e contínua. Apesar disso, a partir da análise das normas envolvendo a implantação do planejamento estratégico e da GAM, é possível identificar uma tendência de naturalizar as técnicas já adotadas pelo Judiciário.

Essa estratégia responde uma cartografia eminentemente neoliberal encontrada e pressuposta pelo Judiciário. Os servidores devem ser entendidos como agentes economicamente interessados e individualizados. Desse modo, não seria eficiente nem condizente controlar esses servidores a partir de comandos rígidos e hierárquicos. O controle se faria mais eficiente a partir de estímulos, padronizações e regramentos. O Judiciário enquanto uma instituição aberta, ou seja, que funciona a partir da livre entrada e saída de quem o integra (Chamayou, 2020, p. 58), apesar da exigência de processos seletivos e concursos, tem como ferramenta de controle a demissão/exoneração. A ameaça de perder seu

⁷⁴ Vale conjecturar que, uma vez que a administração passa a ser uma instituição de resolução de problemas e que os fins já estão dados, soluções como o uso de inteligência artificial para produção de expedientes emergem de forma racional. O modo de produção atualmente vigente já se assemelha a uma linha de produção que não tem tempo de pormenorizar os casos, o que inclusive gera a função do juiz enquanto gestor que assina expedientes da secretaria e foca em outros processos mais complexos. Isso se alinha às imposições de austeridade, que fazem com que o uso de tecnologias eletrônicas seja uma solução para o menor gasto com capital humano, como se observa no ímpeto modernizante de programas como o Promojud (Ceará, 2021a, p. 10–12).

trabalho, ainda mais um tão desejado como o concursado, serve de fator de autocontrole para seus integrantes. Além disso, faz-se necessário nesse esquema uma série de tecnologias de cobrança. A produção de dados funciona como marca de registro viabilizadora da vigilância. As metas emergem desse ambiente que precisa motivar o integrante a seguir os ditames da gestão a partir de sua própria vontade.

Com isso, percebe-se que a gestão envolve uma série de atividades complexas. Foi comum o relato de que não se entende bem sobre as metas, embora algumas pessoas fossem mais especializadas. A grande quantidade de normas e cálculos que regulam esse ordenamento corrobora com essa dificuldade de compreensão. No fim, a despeito das metas serem decididas em um encontro nacional, o que traz um aspecto democrático, sua natureza é eminentemente tecnocrática. A técnica já foi escolhida e só precisa ser incrementada.

Desse modo, a gestão e as metas atuam, mesmo que de forma não intencional, alienando os integrantes do Judiciário de suas condições e das tecnologias que a eles são impostas. Ressalta-se que não é uma questão de alienação em um possível sentido meramente negativo ou de dominação. Como visto nas entrevistas, os fluxos de trabalho funcionariam melhor nesse modo organizado e automatizado, tal qual um corpo, portanto se assemelha mais a uma busca pela eficiência e pela falta de esforço.

Soma-se a isto, o fato de que essa lógica gerencial emerge de uma racionalidade neoliberal mais ampla, o que dificulta que soluções fora desses pressupostos prevaleçam, e de que o cenário que se observa é de um dispositivo gerencial que se autoimpõe. Não é “racional” se opor a uma técnica que tem aumentado a produtividade e garantido premiações ao TJCE. Isso se torna “verdade” exatamente pelo fato das metas terem tomado o lugar dos fins da administração.

Nesse contexto, convém recordar que Wendy Brown (2015) relaciona essas tecnologias de governança com mudanças na racionalidade política contemporânea. Uma vez que a governança representa uma virada da figura do governante para os processos de governança, com a ênfase em regulamentações cada vez mais impessoais, ocorre uma mudança de eixo da soberania para o controle.

O ofuscamento da figura do soberano, aquele que produz e pensa as leis, representa a diminuição da reflexividade sobre as normas a serem seguidas, sobre os princípios envolvidos e sobre a dimensão pública dessas práticas. O seguimento por parte das metas do CNJ da Agenda 2030, por exemplo, apesar de ser um caso de direito internacional onde um compromisso ratificado pelo país teoricamente não representaria uma perda de soberania, pode servir de reflexão sobre como as metas são seguidas quase como fins em si mesmas.

Mais representativo foi o caso da concorrência do CNJ em que o BSC foi escolhido enquanto modelo adequado, ou seja, enquanto regulamentação ideal para maior eficiência.

A governança, na verdade, parece mais ocultar os locais de soberania das regulamentações que destruí-los. Os centros de decisão políticos estão cada vez mais distante geopolítica e temporalmente. Assemelha-se a uma estratégia de maior eficiência do poder. A racionalidade neoliberal faz pressupor que o objetivo de toda organização e instituição é ter vantagens competitivas em um mercado, por isso faz sentido que a administração pública adote as práticas da iniciativa privada, como se houvesse uma teoria e um objeto definido (Brown, 2015, p. 115–150).

O novo regime de veracidade para as ações do Estado deixa de ser soberania nacional e passa a ser cumprimento de “boas práticas” econômicas e das noções de boa governança. Os estados e suas várias divisões se tornam competidores em uma disputa de produção dos melhores indicativos, possibilitados pelas tecnologias de *benchmarking* e *accountability*, de modo similar a empresas filiais. Os credores dos países atuam como investidores que julgam, a partir de diversos critérios, qual deverá ser o destino de seus interesses financeiros, criando a expectativa por uma *state governance*. O Estado se vê em meio a uma guerra financeira, servindo aos interesses desse oligopólio.

Junta-se à pressão internacional por austeridade e governança, a crise do orçamento público, a ênfase nos processos de controle e a perspectiva de um ser humano egoísta, conjunto que promove condições adequadas para a eleição da iniciativa privada como modelo. A competição que elegeria os mais adequados em todas as situações possíveis. O que não poderia ser diferente para o Estado, por isso a ideia de que é preciso diversificar os prestadores de serviço, mesmo os essenciais para a vida em sociedade, e aumentar o controle sobre seus agentes (Dardot; Laval, 2016, p. 271–320). Ao mesmo tempo, a racionalidade efficientista elenca o Estado como ente ineficiente e burocrático, independente da averiguação deste ponto⁷⁵, exigindo desregulamentações e aumento de produtividade, como se vê no *new public management* (Dardot; Laval, 2016, p. 302):

A nova gestão pública consiste em fazer com que os agentes públicos não ajam mais por simples conformidade com as regras burocráticas, mas procurem maximizar os resultados e respeitar as expectativas dos clientes. Isso pressupõe que as unidades administrativas sejam responsáveis por sua produção específica e possuam certa autonomia na realização de seu projeto. As técnicas de gestão baseiam-se no tripé

⁷⁵ A observação em questão se justifica, uma vez que é preciso desnaturalizar a associação entre administração pública e ineficiência, bem como entre iniciativa privada e eficiência. O dirigismo antagonizado pelos neoliberais não é essencialmente ineficaz, tanto o é que a planificação é utilizada, em graus diversos, em empresas privadas, o que faz com que noções pejorativas, como “burocrático”, se tornem questionadas em sua racionalidade (Phillips; Rozworski, 2019).

objetivos-avaliação-sanção. Cada entidade (unidade de produção, coletivo ou indivíduo) passa a ser "autônoma" e "responsável" (no sentido de accountability). No âmbito de suas missões, recebe metas que deve atingir. A realização dessas metas é avaliada regularmente, e a unidade é sancionada positiva ou negativamente de acordo com seu desempenho. A eficácia deve aumentar em razão da pressão constante e objetivada que pesará sobre os agentes públicos, em todos os níveis, de tal modo que acabem artificialmente na mesma situação do assalariado do setor privado, que está sujeito às exigências dos clientes e às de seus superiores.

Um das consequências dessa racionalidade é o esvaziamento do espaço público das dimensões políticas de deliberação sobre valores, justiça, meios e fins. A partir dessas técnicas, que são produzidas e produzem essa racionalidade neoliberal, a política passa a ser entendida como um campo de gerenciamento e administração. Esse espaço é cada vez mais minado por cooperações e relações entre a iniciativa pública e a privada, promovendo essa pressuposição de que não há motivo para deliberar sobre os fins, que já foram definidos tecnocraticamente pelos especialistas em eficiência e resolução de problemas.

É o que se observa na administração pública gerenciada, com suas diversas normas sobre organização que vão se citando nas justificativas, de modo a distanciar progressivamente as práticas de suas origens, naturalizando-as. A GAM, por exemplo, para uns é fruto da luta dos servidores por contraprestações de seus serviços, para outros é uma técnica óbvia, já que sem ela as pessoas não se sentiriam motivadas. No fim, o que importa é seguir as metas.

Esse dispositivo judiciário transpõe uma prestação jurisdicional específica. Juridicamente, a gestão impõe uma norma-padrão que busca automatizar os fluxos de trabalho e simplificar as atividades de seus gerenciados a partir da produção de dados, métricas e objetivos predeterminados e disponibilizados em interfaces eletrônicas, como é o caso do SEI. As varas selo ouro, enquanto locais organizados, com recursos humanos e tecnológicos, e bem saneados com relação aos expedientes, servem de vitrine para um lugar ideal de trabalho construído por essa gestão automatizada.

Por outro lado, a dimensão da justiça e da axiologia da administração pública é transferida dos processos regulamentados e dos centros de decisão, para os centros de gestão. O ambiente gerencial das unidades judiciárias, com suas relações entre secretaria e gabinete, passam a exercer, em algum grau, o dever de "fazer justiça" e de "servir ao público". A pressão moral é sentida no fim dessa cadeia, por seus integrantes agora responsabilizados. Para além do árduo dever administrativo e ético de cumprir metas, cabe aos integrantes da unidade "pensar o caso concreto", para distribuir o que é devido a cada jurisdicionado, com base nas normas ou mesmo indo contra elas. Apesar disso representar uma linha de fuga da

norma-padrão, foi apresentado no trabalho como esses desvios também são marcados pela formação burocrática e jurídica e pela racionalidade neoliberal.

Isso se relaciona com uma reflexão sobre a racionalidade política aqui envolvida. Esse modelo de gestão seria compatível com a democracia? Ou mais precisamente, com que modelos democráticos essa gestão consegue dialogar? A tecnocracia gerencial está entrelaçada com a racionalidade neoliberal e com seu regime de veridicidade, ou seja, as organizações e instituições podem e talvez até devam buscar fazer justiça social, mas nunca como fim. Os objetivos axiológicos desses agentes passam por uma grade de inteligibilidade que aponta para o verdadeiro fim que é a perseverança diante da competição do mercado. O Estado deve corresponder a tratados internacionais e regulamentos, não necessariamente por seus valores, mas para acumular capital simbólico perante outros Estados e organizações internacionais, tornando-se possível alvo de investimentos e acordos (Brown, 2015, p. 26–40; Dardot; Laval, 2016, p. 187–320). As possíveis desventuras do mercado, muitas geradas pelo próprio neoliberalismo, tornam-se a real preocupação dos governos.

Nesse ínterim, as próprias noções de cidadania e de servidor/integrante do Judiciário são alteradas. A elevação do *homo oeconomicus* enquanto modelo, com tecnologias individualizantes e que estimulam a noção de capital humano, acaba por representar uma ocultação do *homo politicus*, enquanto modelo de cidadão que deve deliberar sobre seu espaço social. A igualdade e a liberdade são recalculadas pela passagem da política para a economia. Não há um grande espaço para deliberação pública sobre as rédeas seja de uma pólis seja de uma unidade judicial, uma vez que os processos já estão regulamentados e impostos. Pelo contrário, a deliberação pública passa a ser vista como um empecilho contra a teoria tecnocrática da boa governança e da boa gestão (Brown, 2015, p. 24–45), o que pode ser visto na preocupação do planejamento estratégico em enfraquecer a soberania dos gestores, ou em outros termos diminuir a descontinuidade da estratégia, e fortalecer a soberania da gestão.

Diante disso, a noção de cidadão e cidadã se distancia cada vez mais de uma noção de atividade deliberativa sobre a vida, sobre a pólis e sobre o país. Valores democráticos como igualdade, inclusão e liberdade são substituídos por valores de mercado: desigualdade, competitividade e liberdade abusiva da propriedade. Os ideais até mesmo da democracia liberal são dissipados para dar lugar a uma guerra de todos contra todos em busca da sobrevivência: “o reinado normativo do *homo oeconomicus* em todas as esferas significa que

não há motivações, impulsos ou aspirações além das econômicas, que não há nada para ser humano além da “mera vida”⁷⁶ (Brown, 2015, p. 44).

Isso se apresenta na virada da figura do cidadão de uma figura de soberania portadora de direitos para a figura do capital humano (Brown, 2015, p. 109–110). Os dois lados da prestação jurisdicional são afetados por isso. De um lado, o integrante do Judiciário é visto como recurso humano a ser disposto segundo técnicas de biopoder para atingir a maior eficiência numérica, que serve de indicativo e de “prestação de contas” para com outras instituições e com a sociedade. Do outro lado, o jurisdicionado é visto tanto como figura destinatária de um bom serviço, como número a ser saneado.

Nesse contexto, Wendy Brown (2015, p. 201–222) defende que, apesar de não existir uma essência da democracia, de a democracia ter sido sempre marcada pelas disputas sociais de seus períodos e de ter incorporado elementos de outros sistemas de governo, é possível apontar que um ideal democrático de poder soberano garantido a uma maioria popular tem um potencial de defesa de direitos e de oposição a situações desiguais de poder. Com a vinda da racionalidade neoliberal, esse ideal bastante característico das democracias liberais estaria ameaçado, dificultando potencialmente as possibilidades de oposição à nova situação política.

Isso significa que as tecnologias de biopoder no neoliberalismo estão se aproximando de um estado de incompatibilidade com a democracia, mesmo que liberal. Apesar da ainda permanência das eleições ao Legislativo e ao Executivo, essa racionalidade atua diminuindo o potencial democrático dessas instituições (Brown, 2019; Dardot *et al.*, 2021). Se a tecnocracia da gestão está posta, tal qual uma ciência, não faz sentido que o poder seja conferido à população para decidir, já que podem ir contra “as leis” da economia e da gestão. A racionalidade neoliberal atua, como visto, moldando as mentalidades, as linguagens, os saberes e as práticas, para que esse *status quo* seja naturalizado, em reforço dispositivo de todos esses elementos uns com os outros.

O biopoder, então, atua na moldura de atuação das pessoas, moldando subjetividades e dificultando que as práticas fujam dessa racionalidade. A governança e a prestação jurisdicional perdem potencial democrático. A democracia liberal ainda é compatível com esse modelo, mas com sua atual crise, não se sabe até quando. A questão talvez esteja entre ver esse contexto como possível emergência de um potencial desinstituinte ou como uma vitória do capital.

⁷⁶ No original: “the normative reign of *homo oeconomicus* in every sphere means that there are no motivations, drives, or aspirations apart from economic ones, that there is nothing to being human apart from “mere life””.

4.4 Austeridade neoliberal e biopolítica no Judiciário

A eficiência tem sido uma grande preocupação da gestão estratégica do Judiciário. Gilmar Mendes em sua fala na abertura do Encontro Nacional do Judiciário menciona o papel do CNJ “de alcançar o máximo de eficiência, de modo a tornar eficaz a prestação jurisdicional” (2008, p. 2). Na carta firmada nesse encontro, fala-se em um compromisso, entre outras coisas, “na criatividade, na proatividade, na eficiência, na economicidade e na gestão democrática” (Brasil, 2008, p. 2).

A partir da consolidação, com a EC nº45 do princípio da razoável duração do processo, passou-se a ser descabido negar a relação entre eficiência e velocidade do Judiciário. Outro fator, também princípio, a ser considerado é o da economicidade, como acima já mencionado. Assim, a gestão não faz questão de negar a relação entre eficiência, velocidade e economicidade. E é possível pensar equações envolvendo esses três fatores.

Se o objetivo é maior velocidade, isso envolve quanto uma quantidade X de recursos humanos consegue produzir em Y tempo. A produtividade destes recursos pode aumentar com um incremento do número de integrantes do Judiciário e com uso de certas tecnologias, o que envolve gastos, assim como os recursos humanos. Desse modo, é possível investir em ambas soluções, inclusive de forma desigual. A questão da eficiência entra, então, para calcular qual forma seria a que produz melhor resultado, ou seja, maior quantidade de processos finalizados em menos tempo e com menos gastos. Isso se baseia, por exemplo, nas tabelas de indicativos do Plano Estratégico 2021-2030 do Poder Judiciário do Estado do Ceará:

Figura 7 – Indicador 03: Efetividade da Gestão do TJCE.

Indicador 03: Efetividade da Gestão do TJCE						
Objetivo Estratégico	Ser um tribunal de referência nacional em celeridade e eficiência, reconhecido por ser acessível e por contribuir com a redução das desigualdades.					
Macrodesafio	Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira					
Descrição do indicador	Mede o custo médio do processo judicial.					
Frequência de medição	Mensal					
Como medir	(Custo total anual do TJCE deflacionado/Casos finalizados no ano) Casos finalizados = processos baixados Custo total anual do TJCE deflacionado = Total de despesas empenhadas/(1+IPCA acumulado)					
Responsável pelos dados	Secretaria de Planejamento e Gestão					
Linha de base	R\$ 3.349,00 (2021)					
Descrição da Meta	Alcançar custo médio do processo judicial de R\$ 2.929,47 (dois mil novecentos e vinte e nove reais e quarenta e sete centavos) até 2026.					
Metas anuais	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	R\$ 3.293,00	R\$ 3.364,00	R\$ 3.160,89	R\$ 3.024,87	R\$ 2.929,47
Gestor das Metas	Secretaria-Geral Administrativa					

Fonte: Ficha de Indicadores Plano Estratégico 2021-2030 (Ceará, 2024, p. 35).

Figura 8 – Indicador 06: Tempo médio de duração dos processos pendentes líquidos.

Indicador 06: Tempo médio de duração dos processos pendentes líquidos						
Objetivo Estratégico	Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços.					
Macrodesafio	Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional					
Descrição do indicador	Mede o tempo médio entre a distribuição do processo de conhecimento e a data-base de cálculo, desconsiderando os suspensos, sobrestados e em arquivo provisório bem como os períodos em que os processos permaneceram em tais situações.					
Frequência de medição	Mensal					
Como medir	De acordo com metodologia do indicador de "Tempo médio dos processos pendentes líquidos" do CNJ e parametrização do Datajud					
Responsável pelos dados	Secretaria de Planejamento e Gestão					
Linha de base	1092 (2023)					
Descrição da Meta	Reduzir o tempo médio de julgamento das ações de conhecimento para 800 dias em 2026.					
Metas anuais	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	-	900	850	800
Gestor das Metas	Corregedoria-Geral de Justiça					

Fonte: Ficha de Indicadores Plano Estratégico 2021-2030 (Ceará, 2024, p. 37).

Entende-se que essa explicação não deixa de ser uma simplificação. A noção de eficiência pode incluir questões mais diversas, como qualidade de prestação jurisdicional, o que está presente em alguns parâmetros dos planejamentos estratégicos⁷⁷. Todavia, como defendido no segundo capítulo, acreditamos que a racionalidade neoliberal e efficientista desse

⁷⁷ É o que se observa, por exemplo, no mesmo planejamento estratégico citado (Ceará, 2024, p. 34-35) no Indicador 02: Índice de percepção da sociedade com relação à atuação do TJCE, que mede a satisfação dos cidadãos a partir de pesquisas de percepção.

dispositivo judiciário gera uma aproximação excessiva entre eficiência, economicidade e números. As metas se tornam parâmetro da administração de qualidade, ofuscando as questões sobre cumprimento de direitos sociais.

Soma-se isso a certas noções do Judiciário, como a de que ocorre, principalmente desde a Constituição Federal de 1988, um aumento no número de processos, algo visto como uma excessiva litigância social (Costa, 2001, p. 30–38). Cria-se, com isso, um cenário quase de crise, em que o Judiciário se vê buscando modos cada vez mais eficientes para solucionar essa equação.

Nesse contexto, uma questão que não é tratada detidamente nos planos estratégicos, mas que é reconhecida nas falas dos integrantes e em outros documentos jurídicos é a falta de recursos. Mais especificamente, fala-se na falta de recursos humanos. O próprio sítio eletrônico do CNJ, em uma página sobre o “Projeto Eficiência”, fala que “Enfrentar a crescente demanda de processos com um número quase sempre deficitário de servidores torna-se um desafio cada vez mais difícil para o judiciário brasileiro que, na maioria das vezes, sofre também com a falta de um modelo eficiente de gestão cartorária” (Conselho Nacional de Justiça, [s. d.]).

Dito isso, defendeu-se neste trabalho como um todo a ideia de que a gestão estratégica integra um dispositivo de poder que produz uma norma-padrão eficientista. Assim, a resposta para a equação da eficiência se deu ou se daria pelo incremento das tecnologias de poder panópticas, articulando o biopoder de normação e de normalização. Contudo, assim como teorizado por Foucault (2023c), o dispositivo reage a uma crise e sofre uma sobredeterminação funcional em decorrência de uma estratégia prevalecente. Este tópico, considerando isso, quer ressaltar a importância da noção de austeridade para essa formação dispositiva. Nesse diapasão, convém explicar o uso do termo. Mark Blyth (2018, p. 22) explica esta noção da seguinte forma:

Austeridade é uma forma de deflação voluntária em que a economia se ajusta através da redução de salários, preços e despesa pública para restabelecer a competitividade, que (supostamente) se consegue melhor cortando o orçamento do Estado, as dívidas e os déficits. Fazê-lo, acham os seus defensores, inspirará a “confiança empresarial” uma vez que o governo não estará “esvaziando” o mercado de investimento ao sugar todo o capital disponível através da emissão de dívida, nem aumentando a já “demasiada grande” dívida da nação.

A ideia, então, é apresentar a austeridade para além de uma suposta constatação fática da falta de recursos financeiros que exige medidas bem aplicadas. Seria, antes, uma ideia perigosa, uma vez que foi aplicada em diversas situações sem cumprir os objetivos que prometia cumprir. No lugar de combater os efeitos nocivos da crise de 2008 para as pessoas,

as medidas austeras serviram para ajudar os bancos privados em diversos países (Blyth, 2018). Partindo disso, Clara Mattei (2022) reformula a questão afirmando que, na verdade, a austeridade é uma estratégia que funciona. A questão seria que a austeridade seria esse conjunto de medidas, como cortes de gastos, para proteger o sistema capitalista vigente contra possíveis crises e contra mudanças sociais do *status quo*.

A austeridade tem sido uma das ferramentas de controle do poder democrático brasileiro, o que se relaciona com sua posição no Sul Global. As instituições internacionais, os juros a serem pagos e as relações desiguais fomentam um controle do poder político, que passa a ser limitado por questões supostamente econômicas (Dardot; Laval, 2016; Prashad, 2014), o que pôde ser observado de forma significativa no caso da Carta ao povo brasileiro, em 2002, assinada pelo então ganhador das eleições presidenciais, Luís Inácio Lula da Silva, para acalmar os setores financeiros e seu receio de mudanças na ordem econômica (Sader, 2008, p. 35–39).

No que tange ao Estado democrático de Direito e ao Judiciário, a austeridade entra em cena, entre outros pontos, nas obrigações estatais de cumprir direitos sociais. A tecnocracia da economia é naturalizada a ponto de produzir lógicas como a do “tem mas tá faltando”, onde direitos são negados pela desculpa de falta de recursos, como em um Estado de exceção que suspende direitos e garantias (Hespanha, 2012).

Assim, é possível apontar que o dispositivo judicial está entrelaçado com a austeridade. Não só é resultado das tentativas e erros de aumento da aplicação do poder de forma eficiente, como também é efeito de uma razão neoliberal austera que busca modos de diminuir os custos, mesmo em serviços como a prestação jurisdicional. Isso se traduziu, como observado em algumas falas, na imposição de regime cansativo de trabalho, cheio de metas e esforços de desempenho. A impressão e a reclamação de alguns é de que faltam recursos humanos qualificados para lidar com a demanda excessiva.

O neoliberalismo austero atua como tecnologia também biopolítica para regular essa série de fatores, a fim de atingir a eficiência desejada. Nesse viés, são elaborados índices, como o Índice de Produtividade de Servidores, da Taxa de Congestionamento e da lotação paradigma das unidades judiciárias. As metas, como visto, apresentam como objetivo diminuir o custo por número de processos e diminuir o tempo para que sejam finalizados. Concomitantemente, o planejamento estratégico atua no desenvolvimento de tecnologias para aumentar a produtividade do capital humano, bem como produz dados sobre a saúde dos integrantes do Judiciário para regular as porcentagens de doenças e de absenteísmo (Conselho Nacional de Justiça, 2019).

Entretanto, como esse cenário compartilha espaço com as divulgações sobre “elites jurídicas” que recebem grandes montantes financeiros (Estadão, 2024) e sobre o alto custo do Judiciário brasileiro (Nakagawa, 2024)? Este trabalho não se dedicou a responder esta resposta, o que exigiria uma pesquisa aprofundada sobre distribuição de recursos para o Judiciário e sobre o uso pelas ditas elites do Direito para fortalecer privilégios. Porém é possível afirmar que não há contradição neste relato.

Nesse diapasão, Andrade e Cortês (2022, p. 663–664) entendem que a noção de “lógica da estratégia” de Foucault permite analisar essas especificidades na medida em que “reconhece a heterogeneidade dos procedimentos e dos princípios de coerência das maneiras práticas de governar” sem que essa heterogeneidade impeça “a coexistência e a conexão entre as diferentes racionalidades”. Assim, parte-se da noção de que as governamentalidades possuem alcances diferentes a depender dos recortes populacionais e espaciais, e, do mesmo modo, o neoliberalismo vai agir de formas diversas em contato com as racionalidades políticas atuantes em cada local.

Seguindo essa lógica, Aihwa Ong (2006) utiliza os conceitos de Foucault para apontar que o neoliberalismo pode ser oportunamente entendido como o modo pelo qual, no atual estágio do capitalismo, o governo se manifesta por meio de tecnologias de subjetividade, como noções de autogoverno que focam na eficiência e na competitividade, e de tecnologias de sujeição, que regulam populações para alcançar maior produtividade.

Trata-se, portanto, de uma perspectiva de governamentalidade híbrida, que destaca os processos desiguais e difusos pelos quais as forças do livre mercado são exercidas em determinada localidade, envolvendo, conseqüentemente, a adaptação das redes de sociabilidade e de seus grupos a essas forças em grau variado (Andrade; Côtês, 2022; Ong, 2007), o que pode incluir essas relações desiguais dentro do próprio Judiciário ou dentro da administração pública como um todo.

Portanto, a afirmação da falta de recursos se trata, antes, de uma distribuição estratégica dos recursos segundo o capital simbólico de diversos agentes. O supersalário de alguns integrantes poderia conviver com a falta de analistas judiciários, os quais estariam sendo substituídos por cargos comissionados, por exemplo. A forma como o discurso austero e de eficiência se insere nas redes de convívio social comumente segue as relações desiguais de poder já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta da qual esse trabalho partiu era se o sistema de metas de varas judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará poderia ser entendido como uma técnica neoliberal. Formulada ainda de forma provisória no projeto, essa dúvida motivava a investigação por práticas que remeteriam a uma modelo de empresa, seja nas normas sobre metas seja no próprio funcionamento das varas.

Essa questão motivou, primeiramente, um estudo sobre o que seria o neoliberalismo. A partir da revisão de literatura, percebeu-se que a formulação da pergunta partia, de certo modo, de uma simplificação. O neoliberalismo, na verdade, era um termo bem mais amplo do que parecia, o que o faz ser criticado por uma suposta falta de precisão. Assim, mais importante que averiguar se as metas eram uma técnica neoliberal, convinha destrinchar os usos da noção de neoliberalismo, como governança, razão global e regime de verdade, por exemplo, para entender se e como o fenômeno das metas se relacionava com esses conceitos.

Disso, implicou-se que esta pesquisa não devia se deixar guiar apenas pelas noções sobre neoliberalismo. Por isso, a estrutura do trabalho começa tratando primeiro da produção normativa, da normação e da normalização pelas normas de gestão e de metas, em seguida trata na análise das entrevistas, sendo apenas no fim que o paradigma crítico do neoliberalismo é utilizado. Pode-se dizer que foi uma tentativa de combater esse viés de reduzir os dados em categorias já prontas.

Nesse diapasão, foi estudado o processo de produção normativa, ou seja, de elaboração de documentos jurídicos sobre metas e sobre a gestão do Judiciário como um todo. Os planos estratégicos do CNJ e do TJCE foram analisados em conjunto, mostrando como partem de noções comuns, tendo como um de seus símbolos principais a escolha do modelo BSC. A gestão precisa ser contínua, pois interrupções decorrentes de trocas de mandatos atrapalham o desenvolvimento. Precisa ser cooperativa e participativa no sentido de que a lógica da imposição hierárquica de ordens deve ser preterida no lugar de uma coordenação horizontal, em que todos são conscientes, preocupados e alinhados aos objetivos da gestão estratégica. Isso também significa que os integrantes devem ser proativos, buscando constantemente o aprimoramento de suas capacidades, a fim de melhorar a eficiência do serviço prestado.

Identificou-se, nessas práticas, um aspecto tecnocrático pressuposto. A dificuldade de lidar com a abstração da prestação jurisdicional, uma vez inserida em um contexto de razão neoliberal, adota princípios da governança. A administração deve focar nos processos de governo e na resolução de problemas. Sendo historicamente a falta de eficiência uma das

maiores críticas feitas ao Judiciário, a produtividade numérica impulsionada pela produção de dados a partir de tecnologias se torna o principal objetivo deste poder. A razão neoliberal, marcada por essa lógica da iniciativa privada, ofusca a dimensão política e axiológica da administração pública para apontar para indicadores como verdadeiros sinais de eficiência. A noção de eficiência pode até ser uso adequado de fins para atingir meios, mas as tecnologias de poder em vigor dão ênfase aos meios simplificados da governança por metas.

Nesse viés, foram analisadas essas tecnologias de poder a partir da noção de biopoder, considerando a divisão entre normação e normalização. A gestão estratégica exerce seu poder de normação sobre o corpo-alma de seus gerenciados com técnicas, como metas, premiações, avaliações periódicas, punições e gratificações. A ideia é implantar uma norma-padrão de integrante produtivo, muito similar a ideia de sujeito-empresa neoliberal, para que sirva como a própria identidade dessas pessoas. As metas ganham dimensões até morais e funcionam como práticas de si. A autocobrança surge como consequência dessas técnicas e funciona tal qual o modelo panóptico, em que o indivíduo passa a se sentir cobrado independente de estar sendo requisitado/visto ou não. Esse teria sido o modo pelo qual o poder encontrou de dividir a multiplicidade da forma mais eficiente.

Por outro lado, esse processo de disciplinamento e de controle passa a ser calculado dentro de um todo gerencial. O Judiciário deve administrar as curvas de variáveis que envolvem seu funcionamento, a fim de geri-las da forma mais eficiente possível. Se os indivíduos, enquanto seres vivos, podem adoecer, inclusive por conta dessa cobrança excessiva, é preciso fazer uma normalização dessas probabilidades para permitir que a produção continue. Ademais, o contexto neoliberal de austeridade do Estado, implica outro cálculo que é o imperativo da economicidade. A maior eficiência do capital humano disponível se justifica, nesse contexto, por um cálculo que envolve, entre outros pontos, a dificuldade financeira/burocrática de aumentar o número de servidores e a criação de novas tecnologias de poder. O biojudiciário, nessa razão, tornou-se não um modelo possível, mas o modelo possível.

Nesse diapasão, os integrantes agem de formas que fogem da primeira hipótese de “sujeitos neoliberais”, como em uma subjetivação absoluta. A partir da análise discursiva das falas gravadas foi possível observar os modos diversos pelos quais as pessoas interagem com as metas. Alguns tecem críticas mais explícitas, outros apontam problemas pontuais, já outros apoiam quase que integralmente este modelo. Apesar disso, foi possível observar uma razão comum, que é perpassada por essa lógica de produção e de gerenciamento. Há o pressuposto

de que tecnologias de controle são necessárias, para impedir que o Judiciário seja ineficiente, moroso e burocrático, uma das imagens mitológicas que produzem o atual modelo.

Além disso, foi visto como, embora o objetivo do planejamento estratégico seja impor metas para alcançar certos fins, a prática das unidades selo ouro é bastante marcada por certa liberdade gerencial de seus integrantes. As normas entram como elementos, dentre outros, a serem considerados no cálculo gerencial que busca uma noção de justiça, possivelmente marcada pela formação jurídica e burocrática. É a noção de que as normas não são suficientes para lidar com o caso concreto.

Disso, concluiu-se que o objetivo principal do planejamento estratégico, entendido também como um dispositivo judiciário neoliberal, não é que as metas sejam atingidas. Na verdade, a gestão quer, com as metas e com a norma-padrão, produzir uma movimentação de ânimos e de fluxos de trabalho de seus integrantes, para que se tornem acostumados com essa lógica de produção, um processo que dificilmente se dá de forma absoluta. O selo ouro, de certa forma, coroa exatamente essa adequação. Trata-se, portanto, de um diagnóstico que se aproxima do que a literatura fala dos sujeitos empresas de si, atomizados, responsabilizados e cobrados das mais diversas formas.

Para além destas questões, falou-se das consequências dessa racionalidade para as noções democráticas de uma vida em sociedade. O dispositivo judiciário neoliberal deve ser entendido como um dentre outros em um contexto mais amplo. A lógica de produtividade não está apenas no Judiciário e afeta a vida das pessoas como um todo, as quais se tornam cada vez mais cansadas. A dimensão política da vida pública é marginalizada pela lógica da governança de solução de problemas e pelo individualismo capitalista do *homo oeconomicus*.

Tais resultados são importantes, pois demonstram o potencial crítico de análises que partem de uma linguagem diferente da do discurso analisado em questão. Ao utilizar a análise do discurso foucaultiana e suas noções de biopoder e de dispositivo foi possível desconstruir e desnaturalizar certas relações de poder. Uma vez que o planejamento estratégico consegue se promover a partir de dados que indicam aumento numérico de produtividade, a capacidade do discurso jurídico ou gerencial é enfraquecida. Mas aumenta como? Aumenta a que custo? E esse aumento numérico significa um real cumprimento de valores sociais? Que relações de saber-poder servem de condições de emergência deste tipo de prática? Essas, entre outras, foram perguntas que se tornaram mais possíveis de serem formuladas com a crítica discursiva.

Outrossim, reconhece-se a limitação deste trabalho e de seus métodos em responder todas essas questões de forma satisfatória. No decorrer da pesquisa, foi constatado a imensidão de dados que envolvem a gestão e a produtividade eficientista no TJCE e no CNJ,

de modo que apenas uma pesquisa de maior escopo e duração poderia ser suficiente. É preciso ainda uma genealogia desta lógica gerencial, dando maior cumprimento a este modo de pesquisa, o que envolveria uma análise histórica dos saberes que fundam a gestão de forma mais pormenorizada, como o modelo BSC. Convém, ainda, que sejam feitas pesquisas que mensurem os efeitos negativos e positivos destes modelos para a sociedade e para os integrantes do Judiciário. Precisa-se de pessoas que, coletivamente, pensem outros modos de trabalho mais saudáveis e socialmente efetivos.

Pois, não se trata de se opor à produtividade em si ou de negar suas benesses, mas entender o que atravessa essa produtividade, tendo como meta relações sociais que respeitem a condição humana. Se as relações de poder atravessam inevitavelmente as relações sociais, inclusive as de trabalho, é preciso pensar modos de tornar esse poder menos destrutivo e autoritário.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. **Signatura Rerum**: Sobre o Método. trad. Andrea Santurbano; Patrícia Peterle. 1ª ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2019.
- ALEX. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jun. 2024.
- ALVES, Julia Mayra Duarte; PIZZI, Laura Cristina Vieira. Análise do discurso em Foucault e o papel dos enunciados: pesquisar subjetividades nas escolas. **Universidade Federal da Paraíba. Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v. 23, n. 1, p. 81, 2014.
- ANDRADE, Daniel Pereira. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 211–239, jan. 2019.
- ANDRADE, Daniel Pereira; CÔRTEZ, Mariana Magalhães Pinto. Brasil, neoliberalismo híbrido. **Contemporânea - revista de sociologia da UFSCar**, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 655–674, 2022.
- ARRIBAS-AYLLON, Michael; WALKERDINE, Valerie. Foucauldian discourse analysis. *In*: WILLIG, C.; ROGERS, W. S. (ed.). **The Sage handbook of qualitative research in psychology**. London: [s. n.], 2008. v. 2, p. 91–108.
- BLAKE. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, ago. 2024.
- BLYTH, Mark. **Austeridade**: A História de uma Ideia Perigosa. trad. Freitas e Silva. 1ª edição. São Paulo: Autonomia Literária, 2018.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. trad. Fernando Tomaz. Lisboa: DIFEL, 1989.
- BRAGA, Lucas. Por que a Justiça cearense foi considerada a mais lenta do País. 12 nov. 2018. **O POVO**. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/fortaleza/2018/11/por-que-a-justica-cearense-foi-considerada-a-mais-lenta-do-pais.html>. Acesso em: 25 dez. 2024.
- BRASIL. Ação Direita de Inconstitucionalidade 3.367-1 Distrito Federal. Relator: Min. Cezar Peluso. **Supremo Tribunal Federal**: 2006. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=363371>.
- BRASIL. **Carta do Judiciário**. [S. l.]: Poder Judiciário, 25 ago. 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Brasília, DF: Planalto. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 17 jul. 2024.
- BROWN, Wendy. **Nas ruínas do neoliberalismo**: a ascensão da política antidemocrática no Ocidente. trad. Mario Antunes Marino; Eduardo Altheman C. Santos. Santos, São Paulo: Editora Filosófica Politeia, 2019.
- BROWN, Wendy. **Undoing the demos**: Neoliberalism's stealth revolution. New York: Zone Books, 2015.

BRUSSEAU, James. Deleuze's Postscript on the Societies of Control: Updated for Big Data and Predictive Analytics. *Theoria*, [S. l.], v. 67, n. 164, p. 1–25, 2020.

CAMERON. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, maio 2024.

CASTRO, Edgardo. **Diccionario Foucault**: temas, conceptos y autores. 1. ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2011.

CEARÁ. **Inspeção realizada na 1ª Vara da Comarca de Massapê-CE**. [S. l.]: Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Portaria nº 36/2020/CGJCE, 2020a.

CEARÁ. Lei nº 14.786, de 13 de agosto de 2010. 2010a. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/803-lei-n-14-786-de-13-de-agosto-de-2010-do-17-08-10>.

CEARÁ. Plano Estratégico 2015-2020 do Poder Judiciário do Estado do Ceará. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2019a.

CEARÁ. Plano Estratégico 2021-2030 do Poder Judiciário do Estado do Ceará. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2024.

CEARÁ. Plano Estratégico do Poder Judiciário Cearense 2007-2009. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2007.

CEARÁ. Portaria Conjunta nº 06/2022/PRES/CGJCE. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2871, Ano XIII, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2022a. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=13&nuDiario=2871&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Portaria nº 01/2015. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 1250, Ano VI, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2015. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=6&nuDiario=1250&cdCaderno=1&nuSeqpagina=13>.

CEARÁ. Portaria nº 14/2016. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 1486, Ano VII, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2016. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=7&nuDiario=1486&cdCaderno=1&nuSeqpagina=10>.

CEARÁ. Portaria nº 136/2022. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2775, Ano XII, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2022b. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=12&nuDiario=2775&cdCaderno=1&nuSeqpagina=11>.

CEARÁ. Portaria nº 948, de 26 de agosto de 2013. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 364, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2013a. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=4&nuDiario=791&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Portaria nº 1202/2019. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2220, Ano X, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2019b. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=10&nuDiario=2220&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Portaria nº 1245/2011. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 311, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2011a. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=311&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Portaria nº 1491/2018. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 1973, Ano IX, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2018. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=9&nuDiario=1973&cdCaderno=1&nuSeqpagina=3>.

CEARÁ. Portaria nº 1564/2012. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 570, Ano III, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2012. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=3&nuDiario=570&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Portaria nº 1616, de 08 de novembro de 2011. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 350, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2011b. Disponível em: [\[https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=350&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2\]](https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=350&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2).

CEARÁ. Portaria nº 1660/2020. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2515, Ano XI, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2020b.

CEARÁ. Portaria nº 1746/2011. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 364, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2011c. Disponível em: [\[https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=350&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2\]](https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=350&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2).

CEARÁ. Portaria nº 1931, de 30 de dezembro de 2013. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 364, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2013b. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=4&nuDiario=875&cdCaderno=1&nuSeqpagina=3>.

CEARÁ. Portaria nº 1988/2021. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2747, Ano XII, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2021a.

CEARÁ. Portaria nº 2411/2023. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 3180, Ano XIV, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2023. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=14&nuDiario=3180&cdCaderno=1&nuSeqpagina=6>.

CEARÁ. Provimento para o alcance de Metas da 3ª Vara Cível de Fortaleza. Banco de Boas Práticas do Poder Judiciário cearense. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2013c. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2016/02/Provimento-para-o-alcance-de-Metas-da-3a-Vara-Ci>

vel-de-Fortaleza.pdf.

CEARÁ. Resolução do Órgão Especial nº 01/2019. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2019c. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/atos_normativos/resolucao-do-orgao-especial-n-01-2019/.

CEARÁ. Resolução do órgão especial nº 27/2020. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2508, Ano XI, Fortaleza. Institui o Prêmio Destaques do Ano no âmbito do Poder Judiciário Cearense. (Revogada pela Resolução do Órgão Especial nº 23/2024, de 01.08.2024)... **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2020c. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=11&nuDiario=2508&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>. Acesso em: 11 out. 2024.

CEARÁ. Resolução do órgão especial nº 03/2019. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2077, Ano IX, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2019d. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=9&nuDiario=2077&cdCaderno=1&nuSeqpagina=5>.

CEARÁ. Resolução do órgão especial nº 13/2011. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 362, Ano II, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2011d. Disponível em: <https://esaj.tjce.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=2&nuDiario=362&cdCaderno=1&nuSeqpagina=2>.

CEARÁ. Resolução do Tribunal de Justiça nº 07/2021. Diário da Justiça Eletrônico, Caderno 1 administrativo, Edição 2737, Ano XII, Fortaleza. **Tribunal de Justiça do Ceará**: 2021b. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2022/01/RESOLUCAO-DO-TRIBUNAL-DE-JUSTICA-No-072021.pdf>.

CEARÁ. Resolução Nº 02/2010 de 21 de janeiro de 2010. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**: 2010b. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2015/09/plano-estrategico-2010-2014-2.pdf>.

CHAMAYOU, Grégoire. **A sociedade ingovernável**. trad. Leticia Mei. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

CHARLIE. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jul. 2024.

COELHO, André Luiz Souza. **Critical-discursive theory of the judicial procedure**. 2017. 198 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/185498>.

COLLINS, Patricia Hill. **Bem mais que ideias**: a interseccionalidade como teoria social crítica. São Paulo, SP: Boitempo, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. A Estratégia do Poder Judiciário. Resolução Nº 70 de 18 de março de 2009. **Anexo I**: 2009a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2009-2014/estrategia-nacional-do-poder-judiciario/>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Concorrência nº 1/2009**. 2009b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Cresce em 9,6% o número de novos casos no Poder Judiciário. [S. l.], 2009c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/5136585d67c674374f96146dc75ba750.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico sobre a saúde mental dos magistrados e servidores no contexto da pandemia da Covid-19**. [S. l.]: Conselho Nacional de Justiça, 2020a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Glossário das metas e diretrizes estratégicas nacionais das corregedorias para 2022**. [S. l.]: Conselho Nacional de Justiça. Versão 1.0, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/glossario-de-metas-2022-corregedoria.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Indicadores**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2009-2014/indicadores/>. Acesso em: 2 out. 2024a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Indicadores do Sistema de Estatística do Poder Judiciário. SIESPJ-Resolução nº 76/2009-Anexo-Justiça Estadual. **Justiça em Número**: 2009d. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça 4.0**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 5 out. 2024b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**. 2024a. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>. Acesso em: 2 maio 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2011**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2011/>. Acesso em: 5 out. 2024c.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2012**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2012/>. Acesso em: 5 out. 2024d.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2014**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2014/>. Acesso em: 5 out. 2024e.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2015**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2015/>. Acesso em: 5 out. 2024f.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2016**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2016/>. Acesso em: 5 out. 2024g.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2017**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2017/>. Acesso em: 5 out. 2024h.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2020**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2020/>. Acesso em: 5 out. 2024i.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2022**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2022/>. Acesso em: 5 out. 2024j.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2023**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/metas-2023/>. Acesso em: 9 out. 2024k.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas de Nivelamento 2009**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2009/>. Acesso em: 3 out. 2024l.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas do Judiciário**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 5 out. 2024m.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas prioritárias de 2010**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2010/>. Acesso em: 5 out. 2024n.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Prêmio CNJ de Qualidade**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 19 ago. 2024o.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Projeto Eficiência**. [s. d.]. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/projeto-eficiencia/>. Acesso em: 22 jan. 2025p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos**. 2024b. **Portal CNJ**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 70 de 18 de março de 2009. 2009e. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 76/2009. 2009f. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em: 5 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 106, de 6 de abril de 2010. 2010. Disponível em: <https://portal.tjce.jus.br/uploads/2022/01/Resolucao-no-106-do-CNJ.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 207 de 15/10/2015. 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em: 10 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. 2020b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 395 de 07/06/2021. 2021b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 9 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Saúde de magistrados e servidores**: Resolução CNJ n. 207. [S. l.]: Conselho Nacional de Justiça, 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Função jurisdicional. [s. d.]. **Conselho Nacional do Ministério Público**. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/476-glossario/8042-funcao-jurisdicional>. Acesso em: 30 set. 2024.

COSTA, Flávio Dino de Castro e. **Autogoverno e controle do judiciário no Brasil**: uma proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça. 2001. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4489>. Acesso em: 6 maio 2024.

DARDOT, Pierre *et al.* **A escolha da guerra civil**: uma outra história do neoliberalismo. trad. Márcia Pereira Cunha. São Paulo: Editora Elefante, 2021.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. trad. Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELEUZE, Gilles. **Foucault**. trad. Claudia Sant’Anna Martins. São Paulo: Brasiliense, 2013.

DELEUZE, Gilles. Post-Scriptum sobre as sociedades de controle. *In*: DELEUZE, G. **Conversações**. 7ª reimpressão. São Paulo: Editora 34, 2008. p. 219–226.

DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. trad. Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

ERIKSEN, Thomas Hylland *et al.* ‘The concept of neoliberalism has become an obstacle to the anthropological understanding of the twenty-first century’. **Journal of the Royal Anthropological Institute**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 911–923, 2015.

ESTADÃO. Supersalários: quem é que recebe e quanto custam por ano aos cofres públicos? 20 dez. 2024. **IstoÉ Dinheiro**. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/supersalarios-custaram-mais-de-r-11-bi-em-2023-aponta-estudo/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

EVANDRO DE OLIVEIRA TINTI. Hiperjudicialização: A culpa é da Constituição Federal? 5 ago. 2022. **Migalhas**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalha-trabalhista/371051/hiperjudicializacao-a-culpa-e-da-constituicao-federal>. Acesso em: 4 out. 2024.

FERREIRA, Mauricio dos Santos; TRAVERSINI, Clarice Saete. A análise Foucaultiana do discurso como ferramenta metodológica de pesquisa. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 38, p. 207–226, mar. 2013.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. **Adolescência em discurso**: mídia e produção de subjetividade. 1996. 297 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 1996. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/10281>. Acesso

em: 8 fev. 2024.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de pesquisa**, Porto Alegre, , p. 197–223, 2001.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. trad. Luiz Felipe Baeta Neves. 7ª. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008a.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**: Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. trad. Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014a.

FOUCAULT, Michel. A poeira e a nuvem. *In*: FOUCAULT, M.**Estratégia, Poder-Saber**. Ditos & Escritos IV. trad. Vera Lucia Avellar Ribeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006a. p. 323–334.

FOUCAULT, Michel. A sociedade disciplinar em crise. *In*: FOUCAULT, M.**Estratégia, Poder-Saber**. Ditos & Escritos IV. trad. Vera Lucia Avellar Ribeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006b. p. 267–269.

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**: curso no Collège de France (1975-1976). trad. Maria Ermatina Galvão. 2ª. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

FOUCAULT, Michel. **História da loucura**. trad. José Teixeira Coelho Netto. 11ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2019.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade 1**: a vontade de saber. trad. Maria Thereza Da Costa Albuquerque; J. A. Guilhon Albuquerque. 13ª. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Paz e Terra, 2022a.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade 2**: O uso dos prazeres. trad. Maria Thereza Da Costa Albuquerque. 11ª. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2022b.

FOUCAULT, Michel. Mesa redonda de 20 de maio de 1978. *In*: FOUCAULT, M.**Estratégia, Poder-Saber**. Ditos & Escritos IV. trad. Vera Lucia Avellar Ribeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006c. p. 335–351.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023a.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins fontes, 2008b.

FOUCAULT, Michel. O que são as luzes? *In*: FOUCAULT, M.**Arqueologia das Ciências e História dos Sistemas de Pensamento**. Ditos & Escritos II. trad. Elisa Monteiro. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000. p. 335–351.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. Apêndice. *In*: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P.**Michel Foucault, uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. trad. Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231–249.

FOUCAULT, Michel. “Omnes et Singulatim”: Uma crítica da Razão Política. *In*:

FOUCAULT, M. **Estratégia, Poder-Saber**. Ditos & Escritos IV. trad. Vera Lucia Avellar Ribeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006d. p. 355–385.

FOUCAULT, Michel. Poder-corpo. *In*: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. trad. José Thomaz Brum Duarte; Débora Darrowski. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023b. p. 234–243.

FOUCAULT, Michel. **Segurança, território, população**: Curso dado no Collège de France (1977-1978). trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008c.

FOUCAULT, Michel. Sobre a história da sexualidade. *In*: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. trad. Angela Loureiro de Souza. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023c. p. 363–406.

FOUCAULT, Michel. **Subjetividade e verdade**: curso no collège de France (1980-1981). trad. Rosemary Costhek Abílio. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2021.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. trad. Raquel Ramalhete. 42. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b.

FREITAS, Wesley R S; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7–22, 2011.

GALDEANO, Luany; VICENTE, Emerson. Contratos temporários explodem na gestão pública, que sofre pressão judicial. 10 set. 2023. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/contratos-temporarios-explodem-na-gestao-publica-que-sofre-pressao-judicial.shtml>. Acesso em: 23 dez. 2024.

GARRITY, Zoë. Discourse Analysis, Foucault and Social Work Research. **Journal of Social Work**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 193–210, 1 abr. 2010.

GROSGOUEL, Ramón. Descolonizando los universalismos occidentales: El pluri-versalismo transmoderno decolonial desde Aimé Cesárie hasta los zapatistas. *In*: CASTRO-GÓMEZ, S.; GROSGOUEL, R. (org.). **El giro decolonial**: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global. Biblioteca universitaria de ciencias sociales y humanidades Serie Encuentros. Bogotá: Siglo del Hombre Ed. [u.a.], 2007. p. 63–77.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2015.

HARDT, Michael. A sociedade mundial de controle. *In*: ALLIEZ, É. (org.). **Gilles Deleuze: uma vida filosófica**. trad. Ana Lúcia de Oliveira. 1ª edição. São Paulo: Editora 34, 2000. p. 357–372.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: história e implicações. trad. Adail Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HESPANHA, António Manuel. A revolução neoliberal e a subversão do “modelo jurídico”. Crise, Direito e Argumentação Jurídica. **Revista do Ministério Público**, Lisboa, v. 130, n. 33, p. 9–80, 2012.

JORDAN. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jul. 2024.

KELLY, Mark G. E. Discipline is control: Foucault contra Deleuze. **New Formations**, [S. l.], v. 84, n. 84–85, p. 148–162, 20 out. 2015.

LAZZARATO, Maurizio. **As Revoluções do Capitalismo**. trad. Leonora Corsini. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEMKE, Thomas. Comment on Nancy Fraser: Rereading Foucault in the Shadow of Globalization. **Constellations**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 172–179, jun. 2003.

LEMKE, Thomas. “The birth of bio-politics”: Michel Foucault’s lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. **Economy and Society**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 190–207, jan. 2001.

MATTEI, Clara E. **The Capital Order**: How Economists Invented Austerity and Paved the Way to Fascism. Chicago and London: University of Chicago Press, 2022.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Discurso do ministro Gilmar Mendes na abertura do Encontro Nacional do Judiciário**. [S. l.]: Conselho Nacional de Justiça, 2008. Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/e99f0a8444337418b4401b6699a200c2.pdf>.

MORGAN. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, ago. 2024.

MOULIER BOUTANG, Yann; EMERY, Ed. **Cognitive capitalism**. Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press, 2011.

NAKAGAWA, Fernando. Justiça do Brasil gasta 1,6% do PIB e é a mais cara do mundo. 2024. **CNN Brasil**. Disponível em:
<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/justica-do-brasil-gasta-16-do-pib-e-e-a-mais-cara-do-mundo/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

NAOMI. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jun. 2024.

ONG, Aihwa. Neoliberalism as a mobile technology. **Transactions of the Institute of British Geographers**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 3–8, jan. 2007.

ONG, Aihwa. **Neoliberalism as exception**: Mutations in citizenship and sovereignty. Durham and London: Duke University Press, 2006.

PALTRINIERI, Luca; NICOLI, Massimiliano. Du management de soi à l’investissement sur soi.: Remarques sur la subjectivité post-néo-libérale. **Terrains/Théories**, [S. l.], n. 6, 18 set. 2017. Disponível em: <http://journals.openedition.org/teth/929>. Acesso em: 6 fev. 2024.

PECK, Jamie; THEODORE, Nik. Still Neoliberalism? **South Atlantic Quarterly**, [S. l.], v. 118, n. 2, p. 245–265, 1 abr. 2019.

PHILLIPS, Leigh; ROZWORSKI, Michal. **The People's Republic of Walmart: How the World's Biggest Corporations Are Laying the Foundation for Socialism.** London New York: Verso, 2019.

PIRES, Álvaro P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. *In: POUPART, J. et al. Pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos.* 4ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014. p. 154–210.

PONTE, Jairo. **A Velha Crise: As representações do Judiciário e os discursos de crise e reforma na Câmara Federal de 1946 a 1978.** 2019. Tese (doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38026>.

PRASHAD, Vijay. **The poorer nations: A possible history of the global south.** London ; New York: Verso Books, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA. Cessão. [s. d.]. **Canal do servidor.**

Disponível em:

<https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/direitos-e-vantagens/cess%C3%A3o-de-servidor/cess%C3%A3o.html>. Acesso em: 23 dez. 2024.

QUINN. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jul. 2024.

REVEL, Judith; PONS, Horacio. **Diccionario Foucault.** 1. ed. Buenos Aires: Nueva Visión, 2009.

RILEY. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, jun. 2024.

ROSE, Nikolas; O'MALLEY, Pat; VALVERDE, Mariana. Governmentality. **Annual Review of Law and Social Science**, [S. l.], v. 2, n. Volume 2, 2006, p. 83–104, 1 dez. 2006.

RUSSELL, Francis. I'm not playing: gamification, mental illness, and neoliberal subjectivity. **Journal for Cultural Research**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 396–411, 2 out. 2018.

SADER, Emir. **Posneoliberalismo en América Latina.** Buenos Aires: CLACSO : Instituto de Estudios y Formación CTA, 2008.

SKYLER. Entrevista concedida a Stéfano Gonçalves Lima. 1 arquivo .mp3. Fortaleza, ago. 2024.

TJCE OFICIAL. Encontro da Magistratura. 4 dez. 2023. **Youtube.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7OMTBXp9654>. Acesso em: 24 fev. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Banco de Boas Práticas. 2016. **TJCE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.** Disponível em:

<https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/conheca-o-banco-de-boas-praticas/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Painel de Gestão de Desempenho 1º Grau - Juizado Especial - **Manuais de Sistemas.** [s. d.]. Disponível em:

https://portaladmin.tjce.jus.br/manuais-usuario/index.php/Painel_de_Gest%C3%A3o_de_Des

empenho_1%C2%B0_Grau_-_Juizado_Especial. Acesso em: 20 ago. 2024a.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Painel de Gestão de Tempo e Qualidade 1º Grau - Manuais de Sistemas. 2023. **Manuais de Usuário - Sistemas TJCE**.

Disponível em:

https://portaladmin.tjce.jus.br/manuais-usuario/index.php/Painel_de_Gest%C3%A3o_de_Tempo_e_Qualidade_1%C2%BA_Grau. Acesso em: 16 out. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. SEI - **Manuais de Sistemas**. [s. d.].

Disponível em: <https://portaladmin.tjce.jus.br/manuais-usuario/index.php/SEI>. Acesso em: 20 ago. 2024b.

VEGA, Guillermo A. El concepto de dispositivo en M. Foucault. Su relación con la “microfísica” y el tratamiento de la multiplicidad. **Nuevo Itinerario**, [S. l.], n. 12, p. 136–158, 2017.

VENUGOPAL, Rajesh. Neoliberalism as concept. **Economy and Society**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 165–187, 3 abr. 2015.

VEYNE, Paul. **Como se escreve a história e Foucault revoluciona a história**. trad. Alda Baltar; Maria Auxiliadora Kneipp. 4ª. Brasília: UnB, 1998.

VEYNE, Paul. **Foucault, o pensamento, a pessoa**. trad. Luís Lima. Lisboa: Texto & Grafia, 2009.

WATTS, Galen. Are you a neoliberal subject? On the uses and abuses of a concept. **European Journal of Social Theory**, [S. l.], , p. 1–19, 6 ago. 2021.

APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título: O sistema de metas de varas judiciais do Tribunal de Justiça do Ceará como técnica neoliberal: Uma análise a partir das relações de poder-saber e de subjetivação.

Pesquisador: Stéfano Gonçalves Lima

Instituição: Universidade Federal do Ceará (Programa de Pós-Graduação em Direito)

Parte 1: dados sócio-demográficos

1. **Data:**
2. **Local da entrevista:**
3. **Nome da pessoa participante:**
4. **Identificação fictícia da pessoa participante:**
5. **Natural de:**
6. **Estado civil:**
7. **Profissão:**
8. **Idade:**
9. **Gênero:**
10. **Autodeclaração:**
11. **Há quanto tempo trabalha no Fórum Clóvis Beviláqua?**
12. **Em que vara judicial trabalha?**

Parte 2: questões abertas

Questão 1: Fale o que você entende por um sistema de metas.

Questão 2: Fale sobre o sistema de metas das varas judiciais e do Tribunal de Justiça do Ceará.

Questão 3: Qual a importância das metas?

Questão 4: O que você entende por gestão de uma vara judiciária?

Questão 5: Quais estratégias sua vara judiciária usa para lidar com essas metas?

Questão 6: Essas estratégias adotadas em sua vara judiciária são utilizadas em outras varas?

Questão 7: O que acha das premiações do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça do Ceará pela alta produtividade?

Questão 8: Quais as consequências desse sistema de metas no funcionamento diário do seu trabalho?

Questão 9: Qual(is) o(s) maior(es) desafio(s) enfrentado(s) por quem trabalha sob esse sistema de metas?

Questão 10: Já aconteceu de não ter tempo de cumprir alguma meta? Houve consequências e quais?

Questão 11: Você sabe o que mudou com a Gratificação por Alcance de Metas, os novos planos estratégicos, as técnicas de gestão, de qualificação dos servidores e de eficiência dos últimos anos? Como era antigamente?

Questão 12: Se pudesse, você sugeriria uma mudança para o sistema de metas atual? Se sim, qual?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) por Stéfano Gonçalves Lima como participante da pesquisa intitulada “O sistema de metas de varas judiciais do Tribunal de Justiça do Ceará como técnica neoliberal: Uma análise a partir das relações de poder-saber e de subjetivação”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

1. Caro(a) voluntário(a), eu me chamo Stéfano Gonçalves Lima, sou estudante e pesquisador em Direito. Atualmente, sou aluno do curso do mestrado acadêmico em Direito na Universidade Federal do Ceará (PPGD/UFC) e bolsista pela Capes. Estou realizando uma pesquisa com o título “O sistema de metas de varas judiciais do Tribunal de Justiça do Ceará como técnica neoliberal: Uma análise a partir das relações de poder-saber e de subjetivação” e venho aqui convidá-lo(a) para participar voluntariamente desta pesquisa. O objetivo da pesquisa é estudar as impressões de pessoas que trabalham nas varas judiciais sobre o sistema de metas, para entender de que modo esse sistema atua em um contexto de aumento de produtividade, marcado por técnicas da iniciativa privada.

2. Ao participar desse estudo você deve permitir que eu o(a) entreviste. Será uma entrevista que contará com perguntas fechadas sobre aspectos sociodemográficos e com perguntas abertas que buscam entender as impressões dos(as) entrevistados(as) sobre o sistema de metas ao qual estão submetidos(as). As perguntas ou os pedidos abertos serão doze, como: “Qual a importância das metas?” ou “Fale o que você entende por um sistema de metas”. É possível que o entrevistador direcione a entrevista com perguntas auxiliares. A entrevista não tem duração predeterminada, mas pode-se estimar um tempo médio de 45 minutos. A pessoa entrevistada pode levar o tempo que quiser para responder às perguntas ao final. Responda as perguntas do modo que quiser, de acordo com as suas noções, ideias e opiniões.

3. Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos e gradações variadas. Conversar sobre uma rotina de trabalho não deixa de ser uma exposição da vida das pessoas entrevistadas. Além disso, tratar sobre metas pode trazer alguma ansiedade, por receio de receber admoestação ou de causar má impressão pela opinião declarada. Também envolve possível constrangimento de achar que não sabe responder uma pergunta, bem como possível estresse pelo tempo gasto com a entrevista. Os riscos previstos nesta pesquisa, contudo, justificam-se pelos benefícios esperados.

4. Os benefícios da pesquisa são o proveito imediato ou posterior que será sentido pelos participantes e seus colegas de trabalho, no caso de terem suas percepções ouvidas e debatidas, o que pode promover uma melhora no atual sistema de metas. Além disso, há a satisfação gerada pela discussão sobre esse tema, uma vez que permite aos integrantes das varas judiciais um melhor entendimento de suas condições enquanto pessoas e trabalhadores na contemporaneidade.

5. Direito de se retirar do estudo: você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

6. O direito de confidencialidade: as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros entrevistados, não sendo divulgada a identificação de nenhuma das pessoas entrevistadas.

7. O direito de ser mantido(a) atualizado(a) sobre os resultados parciais das pesquisas, quando em estudos abertos ou de resultados que sejam do conhecimento dos pesquisadores.

8. Despesas e compensações: Não há despesas pessoais para o(a) participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada a sua participação. Caso venha a existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

9. Há um compromisso do pesquisador de utilizar os dados e o material coletado apenas para essa pesquisa.

10. Garantia de acesso: em qualquer etapa da pesquisa, você terá acesso à profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Endereço d(os, as) responsável(is) pela pesquisa:

Nome: Stéfano Gonçalves Lima
Instituição: Universidade Federal do Ceará (Programa de Pós-Graduação em Direito)
Endereço: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Telefones para contato: XXXXXXXXXXXXXXXXX

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).
O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

O abaixo assinado _____, ____ anos,
RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

Nome do participante da pesquisa	Data	Assinatura
Nome do pesquisador	Data	Assinatura
Nome da testemunha (se o voluntário não souber ler)	Data	Assinatura
Nome do profissional que aplicou o TCLE	Data	Assinatura