

O IMPACTO DA RACIONALIDADE NEOLIBERAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA RESOLUÇÃO Nº 325/2020 DO CNJ

THE IMPACT OF NEOLIBERAL RATIONALITY ON THE JUSTICE SYSTEM: A CRITICAL ANALYSIS OF CNJ RESOLUTION Nº 325/2020

Meire Furbino

Doutora e Mestre em Direito Público pela PUCMinas/Brasil. Especialista em Direito Público; Direito Tributário e Direito Constitucional/Direitos Fundamentais. Bacharel em Direito e Administração. Professora universitária. meirefurbino@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/2767731526290041>. <https://orcid.org/0000-0003-4463-9554>.

Renzo Giacomo Ronchi

Doutor e Mestre em Direito pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Pós-graduado em filosofia e teoria do Direito pela PUCMinas. Bacharel em Direito. Professor universitário. Juiz de Direito. renzzogr@hotmail.com. <http://lattes.cnpq.br/5210635649581872>. <https://orcid.org/0009-0004-4935-1570>.

Roberto Freitas Filho

Doutor e mestre pela USP. Pós-doutoramento Wisconsin (EUA); Sapienza (Itália); e UNB (Brasil). Professor do IDP-Brasília. Desembargador do TJDF. freitasfilho.roberto@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/0578771989465277>. <https://orcid.org/0000-0001-7256-3417>.

RESUMO

Objetivo: investiga-se, neste artigo, como a racionalidade neoliberal penetra e transforma as estruturas do Poder Judiciário brasileiro, materializando-se em dispositivos normativos que ameaçam a natureza pública da justiça por meio da subordinação da função jurisdicional a uma lógica empresarial de gestão por resultados. Examina-se a Resolução nº 325/2020 do CNJ, que incorpora e operacionaliza uma racionalidade neoliberal reduzindo a complexidade hermenêutica do julgamento a métricas quantitativas e comprometendo a dimensão reflexiva da atividade jurisdicional.



Metodologia: adota-se abordagem qualitativa fundamentada em método dedutivo, privilegiando técnica de estudo bibliográfico e documental, com análise crítica da Resolução nº 325/2020 e estudo comparativo das experiências holandesa e italiana. Parte-se do pensamento crítico de Pierre Dardot, Christian Laval e Grègoire Chamayou.

Resultados: ao final, evidencia-se a infiltração neoliberal em instituições públicas fundamentais, que passam a adotar dispositivos de controle permanente e indicadores exclusivamente quantitativos, como exemplifica o texto da Resolução nº 325/2020. Defende-se que o sistema de justiça, como bem comum institucional, deve ser preservado para que seja mantida a ordem democrática com a adequada proteção de direitos e mediação de conflitos.

Contribuição: o artigo apresenta crítica acerca da racionalidade neoliberal instaurada no Poder Judiciário, não apenas no sistema brasileiro, como também no holandês e no italiano, ao estabelecer dispositivos normativos que subordinam a função jurisdicional a uma lógica empresarial de gestão por resultados. A imposição de temporalidade artificial subordina o tempo da reflexão judicial ao tempo da gestão empresarial, comprometendo a função reflexiva do Judiciário, reduzindo sua capacidade jurídico-hermenêutica. Diante da previsão do CNJ elaborar um novo plano em 2026, a defesa dos objetivos fundamentais do sistema de justiça configura-se como imperativo de resistência democrática.

Palavras-chave: racionalidade neoliberal; sistema de justiça; resolução nº 325/2020 do CNJ; bem comum institucional; função jurisdicional.

ABSTRACT

Objective: this article investigates how neoliberal rationality penetrates and transforms the structures of the Brazilian Judiciary, materializing in normative instruments that threaten the public nature of justice by subordinating the judicial function to a managerial logic focused on results. It examines CNJ Resolution No. 325/2020, which incorporates and operationalizes a neoliberal rationality by reducing the hermeneutic complexity of adjudication to quantitative metrics, thereby compromising the reflective dimension of judicial activity.

Methodology: a qualitative approach is adopted, based on an deductive method, with emphasis on bibliographic and documentary research techniques, including a critical analysis of CNJ Resolution n. 325/2020 and a comparative study of the Dutch and Italian experiences. The analysis draws upon the critical thought of Pierre Dardot, Christian Laval, and Grègoire Chamayou.

Results: in the end, the study highlights the infiltration of neoliberalism into key public institutions, which begin to adopt mechanisms of permanent control and exclusively quantitative indicators, as exemplified by the text of Resolution No. 325/2020. It is argued that the justice system, as an institutional common good, must be preserved to maintain democratic order through the proper protection of rights and mediation of conflicts.



Contribution: the article offers a critique of the neoliberal rationality established within the Judiciary, not only in the Brazilian system but also in the Dutch and Italian contexts, by instituting normative instruments that subordinate the judicial function to a corporate logic of results-oriented management. The imposition of an artificial temporality subjugates the time required for judicial reflection to the timeframe of managerial efficiency, thereby undermining the Judiciary's reflective role and diminishing its legal-hermeneutic capacity. As a new plan is set to be developed by the National Council of Justice in 2026, defending the ultimate purposes of the justice system becomes essential and stands as an act of democratic resistance.

Keywords: neoliberal rationality; justice system; CNJ, Resolution n. 325/2020; institutional common good; jurisdictional function.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de justiça brasileiro passa por transformações institucionais que transcendem reformas procedimentais. A Resolução nº 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ – que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para 2021-2026, representa marco paradigmático na institucionalização de racionalidade gerencial que subordina crescentemente a função jurisdicional a critérios de eficiência, produtividade e *performance* quantitativa (Brasil, 2020). Embora apresentadas sob o discurso da modernização, essas transformações suscitam indagações fundamentais sobre a natureza da justiça e sua capacidade de preservar valores democráticos essenciais.

As transformações em curso não representam ajustes administrativos neutros, mas expressam reconfiguração ontológica que altera substancialmente a compreensão da justiça como bem comum institucional. A crescente ênfase em indicadores de desempenho, metas de produtividade e sistemas de monitoramento permanente sugere colonização do campo jurisdicional por racionalidade que privilegia eficiência operacional sobre qualidade substantiva das decisões.

A questão central desse estudo consiste em compreender como a racionalidade neoliberal penetra e transforma as estruturas do Poder Judiciário brasileiro, materializando-se em dispositivos normativos que ameaçam a natureza pública da justiça por meio da subordinação da função jurisdicional a uma lógica empresarial de gestão por resultados. Especificamente, a Resolução nº 325/2020 do CNJ incorpora e operacionaliza essa racionalidade neoliberal que reduz a



complexidade hermenêutica do julgamento a métricas quantitativas, comprometendo a dimensão reflexiva da atividade jurisdicional (Brasil, 2020).

A hipótese desdobra-se em três proposições: *i*) que a racionalidade neoliberal impõe temporalidade artificial que subordina o tempo da reflexão judicial ao tempo da gestão empresarial; *ii*) que os dispositivos de controle produzem efeitos disciplinares por meio da pressão permanente por resultados quantitativos; e *iii*) que essa captura compromete a função reflexiva do Judiciário, reduzindo sua capacidade jurídico-hermenêutica.

Trata-se de tema relevante em múltiplas dimensões, principalmente teórica e prática. Teoricamente, contribui para compreender como a racionalidade neoliberal invade instituições públicas fundamentais, além de preencher lacuna no debate acadêmico, que é escasso sobre as transformações que vêm ocorrendo internamente no Poder Judiciário, sem reflexão crítica sobre as implicações políticas e democráticas. Do ponto de vista prático, defende o sistema de justiça como bem comum institucional, cuja preservação constitui condição fundamental para ordem democrática, capaz de proteger direitos e mediar conflitos com prudência e adequadamente.

Adota-se abordagem qualitativa fundamentada em método dedutivo, privilegiando a técnica de estudo bibliográfico e documental. O marco teórico articula-se em torno do pensamento crítico de Pierre Dardot, Christian Laval e Grègoire Chamayou, os quais auxiliam na compreensão do neoliberalismo como racionalidade normativa abrangente que reestrutura toda a vida social, para além do campo meramente econômico, especialmente acerca do julgamento judicial posto à prova da governança pelos números.

Assim, a investigação concentra-se, principalmente, na análise crítica da Resolução nº 325/2020 do CNJ, examinando vocabulário, estrutura normativa, dispositivos de controle e indicadores de desempenho e temporalidade imposta (Brasil, 2020). O exame de dispositivos específicos – reuniões de análise da estratégia, metas nacionais e sistemas de publicização – revela como operam mecanismos de disciplinamento e controle e demonstra como a resolução institui regime permanente que compromete a dimensão reflexiva do julgamento. Além da descrição formal, busca-se desvelar a racionalidade subjacente, identificando como opera a lógica neoliberal e as pressões por modernização.



Em nível internacional, invocam-se as experiências internacionais, particularmente, o caso holandês, baseado nas pesquisas de Holvast e Doornbos (2015) e de Visser, Schouteten e Dikkers (2019), que documentam efeitos concretos de reformas gerenciais. Na experiência italiana, o trabalho de Ottavia Civitelli (2022) sobre a recente *Reforma Cartabia*, evidencia padrões similares de transformação estrutural da atividade jurisdicional, decorrentes da racionalidade neoliberal.

Enfatiza-se que a identificação das características que distinguem o sistema de justiça dos bens privados, como sua natureza não mercantil, a função de concretizar valores substantivos e a responsabilidade pela prudência hermenêutica justificam a ampla defesa do sistema de justiça como “bem comum institucional”, conforme a conceituação de “comum”, proposta por Dardot e Laval (2017).

Ao final, sustenta-se a influência neoliberal em instituições públicas centrais, não apenas no Brasil, mas também em sistemas judiciais, como da Holanda e Itália. Aponta-se a necessidade de preservar o sistema de justiça como bem comum institucional, que não se baseia apenas em métricas quantitativas, mas que preze pela dimensão hermenêutica do julgamento, atento às particularidades de cada caso, mantendo a capacidade reflexiva que contemple a criação jurisprudencial. A defesa do comum judicial emerge, portanto, como imperativo ético e político para todos aqueles comprometidos com a proteção e efetivação dos direitos fundamentais, com a mediação adequada de conflitos, enfim, com a preservação da ordem democrática.

2 ASPECTOS DA RACIONALIDADE NEOLIBERAL: DINÂMICA E CONSEQUÊNCIAS

Longe de representar meramente um conjunto de políticas econômicas ou uma ideologia específica, o neoliberalismo constitui-se como uma racionalidade abrangente que reconfigurou os modos de vida, pensamento e organização social contemporâneos, cuja transformação não se limitou aos mercados financeiros ou às relações comerciais, mas penetrou profundamente nas estruturas mais básicas da existência humana, redefinindo desde a subjetividade individual até os mecanismos de governança estatal e judicial.



A compreensão adequada dessa racionalidade exige uma análise genealógica que desvele suas origens históricas, seus mecanismos de funcionamento e suas consequências para a democracia, a justiça e a vida social. Nesse sentido, Grègoire Chamayou (2020) realiza uma análise aprofundada das origens históricas da racionalidade neoliberal, destacando que seu advento não constituiu uma resposta espontânea às dinâmicas do mercado, mas sim uma construção política intencional, de caráter autoritário, formulada como reação às crises de governabilidade desencadeadas pelas mobilizações sociais das décadas de 1960 e 1970.

O período em questão foi marcado por uma onda sem precedentes de mobilizações populares que incluíam greves operárias massivas, protestos estudantis radicais, lutas por direitos civis e movimentos ambientalistas emergentes, ou seja, um tipo de agitação social que representava uma ameaça direta às estruturas consolidadas de poder e controle social. Em resposta a essa onda transformadora, surgiu o “liberalismo autoritário”, concretizado na fórmula aparentemente paradoxal de um “Estado forte” destinado a viabilizar uma “economia livre” (Chamayou, 2020, p.25).

A natureza autoritária do neoliberalismo é revelada em sua prática: embora discursivamente antiestatista e defensor do livre mercado, ele requer a integração sistemática do pensamento econômico e gerencial que o molda, reconfigurando o Estado como copartícipe ativo na manutenção das condições para a acumulação de capital (Chamayou, 2020).

Chamayou (2020) rastreia minuciosamente esse universo em práticas e discursos do mundo empresarial, corporativo e burocrático dos poderes públicos, apontando que o objetivo central consistia em compreender como múltiplas iniciativas, diversas e às vezes aparentemente contraditórias, convergiram para constituir um discurso coerente de defesa do capital. Essa arquitetura de poder moldou um tipo específico de regulação jurídica bastante flexível, rotulada de *soft law*, destinada a esvaziar, de maneira sutil, mas efetiva, a capacidade coercitiva do Estado e dos organismos internacionais de conterem o livre funcionamento econômico (Chamayou, 2020).

Nesse sentido, o neoliberalismo implantado não se limitou a criticar regulações específicas, mas alterou fundamentalmente o próprio modo de raciocinar sobre o bem público, colonizando-o sistematicamente com a lógica da eficiência privada e da virtude individual, cuja colonização não foi meramente ideológica, mas se materializou



em transformações concretas nas instituições, procedimentos e critérios de avaliação das políticas públicas.

Em paralelo a essa prontidão para o fortalecimento do braço repressivo do Estado quando conveniente à sua lógica operacional, o neoliberalismo também impulsionou um estreitamento ideológico deliberado do papel estatal nas demais esferas da vida social. Assim, ao mesmo tempo em que o neoliberalismo demandou um Estado forte em áreas como segurança pública e garantia da propriedade individual, também, defendeu sistematicamente um Estado mínimo em termos de previdência social e regulação econômica direta (Chamayou, 2020).

Tal estratégia dual promoveu a percepção da sociedade de que menos intervenção estatal na economia representava a solução racional, quando, na realidade, tratava-se de uma estratégia cuidadosamente induzida pela sabotagem prévia das capacidades estatais de regulação. Esse método ardiloso conseguiu evitar as “convulsões sociais” de um choque abrupto, esvaziando a democracia por dentro, fazendo com que ela perdesse progressivamente seu valor de participação na esfera pública e fosse reprogramada para ser pensada como mero consumo na iniciativa privada por meio da escolha de produtos e serviços. A participação cidadã foi sistematicamente rebaixada à categoria de participação do consumidor no mercado (Chamayou, 2020, p. 358-359).

O neoliberalismo, segundo Pierre Dardot e Christian Laval (2016), não deve ser compreendido apenas como um conjunto de políticas econômicas ou uma ideologia específica, mas fundamentalmente como uma racionalidade que passou a estruturar toda a vida social contemporânea de maneira profunda e abrangente. Os autores destacam que o neoliberalismo constitui um regime complexo de normas e de pensamento que orienta tanto as ações dos governantes quanto a conduta dos indivíduos em escala global. Eles enfatizam que a racionalidade neoliberal redefine profundamente as relações sociais e as próprias instituições públicas. O Estado, sob essa lógica operacional, tende progressivamente a se comportar como uma empresa: aplica metódicamente métodos gerenciais privados, foca obsessivamente em eficiência e trata consistentemente os cidadãos como “clientes” ou empreendedores potenciais.

As políticas públicas passam a valorizar prioritariamente a liberdade de escolha individual no consumo de serviços como saúde e educação, transferindo



responsabilidades coletivas para decisões individuais¹. Desse modo, esvazia-se progressivamente a ideia de bem comum e de direitos universais, prevalecendo, inexoravelmente, a noção de que cada indivíduo deve prover por si mesmo conforme as regras implacáveis do mercado (Dardot; Laval, 2016).

Socialmente, observa-se a erosão sistemática de laços de solidariedade e a primazia crescente de comportamentos orientados pelo interesse próprio imediato em detrimento de projetos coletivos de longo prazo. No plano subjetivo, o neoliberalismo produz um tipo radicalmente novo de sujeito: frequentemente denominado de “empreendedor de si mesmo”, cada pessoa é sistematicamente incentivada a se enxergar como uma pequena empresa, responsável por investir continuamente em si, maximizando obsessivamente sua produtividade e competindo permanentemente com os outros em todos os campos da vida (Dardot; Laval, 2016, p. 171-181).

A competição deixa de ser apenas um princípio econômico e torna-se um valor profundamente interiorizado: o indivíduo neoliberal deve estar permanentemente flexível, constantemente adaptável e continuamente disposto a assumir riscos para se manter “relevante” e bem-sucedido. Valores, como iniciativa e autonomia individual, são exacerbados a ponto de qualquer fracasso pessoal ser atribuído unicamente ao próprio sujeito, excluindo-se sistematicamente a possibilidade de fatores sociais ou estruturais (Dardot; Laval, 2016). Assim, desemprego e pobreza passam a ser compreendidos como resultados exclusivos dos méritos ou escolhas individuais, naturalizando-se completamente a responsabilização individual por todos os êxitos e infortúnios (Dardot; Laval, 2016).

A racionalidade neoliberal reconfigura tanto o mundo do trabalho, por meio da precarização e da exigência de reinvenção constante, quanto a vida privada, ao transpor para o cotidiano lógicas de desempenho e eficiência. O indivíduo passa a gerir todos os aspectos da sua existência – formação², saúde, lazer, relacionamentos

¹ Para Wendy Brown (2019), a legitimidade da democracia decorre de um vocabulário e ações políticas que os neoliberais sempre viram com desconfiança e hostilidade.

² Christian Laval (2019) publicou livro intitulado “A escola não é uma empresa. Neoliberalismo em ataque ao ensino público”, sustentando, em síntese, que a educação também se tornou assediada pela ideologia da gestão e da eficiência econômica, ocultando, sob o argumento da necessidade de “inovação” e “modernização”, a verdadeira intenção de transformar estudantes em consumidores, reduzindo, com isso, o papel da cultura e a dimensão ético-social da formação.



– como projetos que devem render necessariamente resultados mensuráveis e otimizáveis (Dardot; Laval, 2016, p. 190-205).³

A análise de Pierre Dardot (2025) sobre o julgamento judicial posto à prova da governança pelos números também pode ser compreendida como o oferecimento de uma perspectiva crucial para compreender como a racionalidade neoliberal adentra até mesmo nas estruturas mais fundamentais do Estado de Direito. O autor aponta como a expansão da lógica quantitativa e estatística representa uma ameaça fundamental para a natureza interpretativa e reflexiva do julgamento judicial.

Nesse sentido, a governança por meio de números não se limita a uma técnica de gestão, mas implica uma transformação qualitativa do poder e dos processos decisórios, ao substituir a qualificação jurídica por uma lógica estatística, instaurando uma tensão estrutural no exercício da justiça (Dardot, 2025). A decisão judicial tradicional fundamenta-se em operações de qualificação jurídica que remetem necessariamente ao “jogo indefinido de interpretações”. Essa dimensão interpretativa é constitutiva do Direito: quando um juiz deve decidir se determinado fato constitui ou não um crime, ou se configura um acidente de trabalho, ele não aplica mecanicamente uma regra preexistente, mas realiza um processo hermenêutico complexo. Exemplo paradigmático dessa dinâmica ocorreu no Tribunal de Cassação francês que, em 2007, reelaborou a noção de acidente de trabalho para incluir o suicídio de um empregado em seu domicílio, estabelecendo uma causalidade entre as condições de trabalho e o ato suicida (Dardot, 2025, p. 4-5).

Em contraposição, a qualificação estatística opera segundo uma lógica distinta: ela serve para “contar e não para julgar”. Se uma operação de quantificação exige a redução de realidades heterogêneas a categorias homogêneas, eliminando as especificidades que tornam cada caso singular, a qualificação jurídica, por sua vez, permanece indefinidamente aberta à interpretação e ao debate contraditório (Dardot, 2025).

Dardot (2025) recorre à distinção kantiana entre julgamento determinante e julgamento reflexivo para elucidar a natureza específica do ato de julgar. O julgamento determinante consiste em aplicar uma regra conhecida a um caso particular, ao passo que o julgamento reflexivo busca uma regra para um caso que não se enquadra

³ Na obra, “A escolha da guerra civil. Uma outra história do neoliberalismo”, Dardot, Laval, Sauvêtre e Guéguen (2021) articulam que a meta estratégica do neoliberalismo é a construção de uma sociedade concorrencial.



perfeitamente nas categorias existentes. Contudo, como observa o autor, essa dualidade não é absoluta: todo julgamento comporta uma dimensão reflexiva irredutível.

Essa dimensão reflexiva é precisamente o que está em perigo com a algoritmização da justiça, outro aspecto que também é criticado pelo autor. Dardot (2025) comprehende que o ato de julgar nunca se reduz à aplicação mecânica de uma regra, mas envolve uma fenomenologia complexa na qual a interpretação dos fatos e a interpretação da norma se condicionam mutuamente. O exemplo do acidente de trabalho mostra como a aplicação da categoria jurídica exigiu seu alargamento conceitual, estabelecendo nexos causais que transcendem as coordenadas espaço-temporais tradicionais.⁴

A questão central levantada por Dardot (2025) é que o julgamento judicial possui uma dimensão reflexiva irredutível que não pode ser substituída por cálculos estatísticos sem destruir a própria essência da justiça, tratando-se de julgamento sobre algo cuja individualidade não se limita à aplicação de critérios gerais, mas contribui para determiná-los, completá-los e retificá-los. Assim, a atividade interpretativa manifesta-se na função da jurisprudência, que não se limita à aplicação de princípios gerais, mas contribui ativamente para o desenvolvimento do direito por meio da interpretação hermenêutica de casos concretos (Dardot, 2025).

A análise de Dardot (2025) revela que a governança pelos números não representa apenas uma mudança técnica nos procedimentos judiciais, mas uma transformação ontológica que ameaça a própria possibilidade da justiça. A redução do julgamento a operações algorítmicas⁵ elimina precisamente aquilo que constitui sua especificidade: a capacidade de interpretação, a sensibilidade ao contexto e a abertura à singularidade de cada caso. Aspectos relacionados a métricas quantitativas de julgamento comprometem a prestação jurisdicional, como será abordado no próximo capítulo.

⁴ Não se olvida que a “justiça algorítmica” ou “preditiva” também representa uma ameaça fundamental à natureza interpretativa do julgamento, na medida em que os algoritmos tendem a privilegiar probabilidades estatísticas em detrimento da especificidade de cada caso e da individualização das decisões. No entanto, esta análise não será feita neste estudo, por falta de espaço suficiente.

⁵ A Resolução nº 615/2025 do CNJ, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de IA no Poder Judiciário (Brasil, 2025), constitui o retrato e sintoma de um projeto ideológico que se alinha ao planejamento estratégico de racionalidade neoliberal aplicável ao Judiciário, no âmbito nacional. Todavia, não há espaço, neste estudo, para desenvolver análise detalhada da Resolução citada.



3 A RESOLUÇÃO N° 325/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ – COMO PROJETO DE UMA ESTRATÉGIA NEOLIBERAL

A Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020, do CNJ, constitui o marco normativo da Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026 (Brasil, 2020). Sua promulgação consolidou um modelo de governança estratégica para o Judiciário brasileiro, fundado em planejamento institucional, estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, alinhamento à Agenda 2030 da ONU e compromisso com princípios de eficiência, transparência e participação. Embora esses objetivos possam, à primeira vista, parecer inquestionáveis em seu mérito, uma leitura mais cuidadosa da Resolução revela tensões importantes entre o modelo gerencial proposto e os valores democráticos e garantistas que deveriam orientar a atividade jurisdicional.

A estrutura normativa estabelecida pela Resolução nº 325/2020 (Brasil, 2020) materializa, de forma paradigmática, aquilo que Dardot (2025) denomina “governança pelos números”. O artigo 1º da resolução institui uma Estratégia Nacional, sintetizada em cinco componentes fundamentais: missão, visão, valores, macrodesafios do Poder Judiciário e indicadores de desempenho. Esse conjunto de componentes revela uma lógica específica de poder que subordina a função jurisdicional a uma racionalidade quantitativa e gerencial (Brasil, 2020).

Particularmente significativo é o papel central atribuído aos “indicadores de desempenho” como instrumento de coordenação e controle. O artigo 2º, inciso II, do referido ato normativo, define as “Metas Nacionais do Poder Judiciário” como compromissos, “realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando aprimorar os resultados dos indicadores de desempenho dos macrodesafios” (Brasil, 2020).

O artigo 11 da Resolução nº 325/2020 estabelece o sistema de monitoramento baseado em três pilares: análise dos indicadores de desempenho, análise dos resultados das metas nacionais e verificação da realização de programas que promovam o alcance dos macrodesafios (Brasil, 2020). Essa estrutura institucionaliza aquilo que Chamayou (2020) identifica como a substituição da política pela gestão: as questões fundamentais sobre o sentido da justiça são reduzidas a problemas técnicos de otimização de indicadores.



A partir desses pilares, estabelece-se uma lógica de planejamento que deve ser seguida por todos os órgãos do Poder Judiciário, abrangendo os tribunais previstos nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição da República, com exceção do Supremo Tribunal Federal (Brasil, 2024). Cada tribunal é instado a alinhar seus planos estratégicos locais à estratégia nacional, observar os macrodesafios estabelecidos e monitorar, de forma sistemática, seus desempenhos institucionais. Isso inclui a obrigatoriedade de reuniões periódicas de análise da estratégia, a publicação de dados em portais com painéis interativos e a consolidação de relatórios pela estrutura interna do CNJ.

Na perspectiva de seus objetivos declarados, a Resolução nº 325/2020 do CNJ apresenta-se como resposta à necessidade de modernizar e tornar mais eficiente o sistema de justiça (Brasil, 2020). A ênfase na racionalização dos fluxos de trabalho, no uso de tecnologias da informação, na gestão orçamentária responsável e na governança colaborativa pode ser compreendida como uma tentativa de enfrentar problemas históricos como a morosidade processual, a burocratização interna e a fragmentação institucional. E não se nega que a adoção de meios responsáveis de controle da duração temporal dos processos constitui uma técnica necessária e consoante à Constituição da República, a qual, em seu art. 5º, inciso LXXVIII, elencou como garantia fundamental a razoável duração do processo (Brasil, 2024).

Contudo, o exame do vocabulário empregado na Resolução nº 325/2020 do CNJ revela a internalização de uma racionalidade gerencial e empresarial no núcleo da prática jurisdicional, indicando uma transformação nos fundamentos normativos que orientam a atividade jurisdicional (Brasil, 2020). Essa colonização semântica expressa uma transformação substantiva na concepção da justiça, já que o artigo 8º do citado ato normativo estabelece que os órgãos do Poder Judiciário “manterão unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico” (Brasil, 2020), especificando que essa unidade “também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos” (Brasil, 2020). A linguagem empregada – “gestão estratégica”, “gerenciamento de



projetos”, “otimização de processos” – é extraída diretamente do léxico conceitual da administração empresarial⁶.

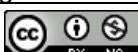
Particularmente revelador é o uso da expressão “otimização de processos”, que aparece duas vezes no texto normativo (Brasil, 2020). Essa terminologia pressupõe que os processos judiciais podem ser tratados como fluxos produtivos passíveis de racionalização técnica, não considerando sua dimensão hermenêutica e a irredutibilidade do julgamento à lógica da eficiência operacional. Como sustenta Dardot (2025), essa operação conceitual elimina o que constitui a especificidade do ato de julgar: sua dimensão reflexiva e interpretativa.

Uma análise dos indicadores de desempenho estabelecidos no Anexo II da Resolução revela a prevalência sistemática de métricas quantitativas sobre considerações qualitativas. Para o macrodesafio “Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional”, por exemplo, os indicadores incluem “Taxa de Congestionamento das Execuções Fiscais”, “Taxa de Congestionamento Líquida”, “Índice de Atendimento à Demanda” e “Tempo de Tramitação dos Processos Pendentes” (Brasil, 2020).

Essa ênfase exclusiva em indicadores temporais e quantitativos materializa a substituição da qualificação jurídica pela qualificação estatística, conforme descreve Dardot (2025). Eles servem para “contar e não para julgar”: medem velocidade de tramitação, mas não avaliam a qualidade das fundamentações; contabilizam decisões proferidas, mas não consideram sua adequação aos casos concretos; quantificam conciliações realizadas, mas não verificam se representam efetiva composição de interesses ou mera pressão por acordos.

Sintomaticamente, a resolução parece não estabelecer qualquer indicador qualitativo sobre aspectos fundamentais da atividade jurisdicional: não há métricas para avaliar a densidade da fundamentação das decisões, a adequação das sentenças às particularidades de cada caso, o grau de proteção efetivamente conferido a direitos fundamentais, ou o impacto social das decisões na proteção de vulnerabilidades. Essa ausência não é casual, mas estrutural: a racionalidade neoliberal é incapaz de capturar dimensões que escapam à lógica da quantificação.

⁶ Nesse sentido, confira-se o livro publicado por Julie E. Cohen, “Between Truth and Power” (2019) e, também, artigo publicado por Giovanni Torrente, “New Public Management e organizzazione giudiziaria: la prospettiva dei magistrati” (2023).



O artigo 9º da resolução institucionaliza as “Reuniões de Análise da Estratégia – RAE –”, estabelecendo sua realização “pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional”. Trata-se de dispositivo de controle que opera por meio da periodicidade e da obrigatoriedade, criando um regime de vigilância permanente sobre o desempenho dos órgãos jurisdicionais (Brasil, 2020).

As RAE funcionam como tecnologia de governança que não apenas avalia, mas modela comportamentos institucionais. A necessidade de apresentar resultados quadrimestralmente institui uma temporalidade que subordina o tempo da reflexão judicial ao tempo da eficiência gerencial. Essa aceleração forçada dos processos decisórios pode comprometer precisamente aquilo que Dardot (2025) aponta como a dimensão reflexiva do julgamento: a necessidade de tempo para interpretação, deliberação e fundamentação adequada.

A própria denominação, “Reuniões de Análise da Estratégia”, revela a natureza tecnocrática do dispositivo: não se trata de espaços de deliberação sobre os fins da justiça, mas de análise técnica de resultados quantitativos. O vocabulário empregado – “avaliação”, “acompanhamento”, “aprimoramento do desempenho” – reduz a atividade jurisdicional a um desempenho mensurável, eliminando sua dimensão jurídica e hermenêutica.

A análise das “Metas Nacionais”, estabelecidas pela resolução, revela um sistema sofisticado de produção de subjetividade neoliberal no âmbito do Poder Judiciário. O artigo 13 institucionaliza duas metas fundamentais: “Meta Nacional 1 - Julgar mais processos que os distribuídos” e “Meta Nacional 2 – Julgar processos mais antigos”, que “visam, respectivamente, à prevenção de formação de estoque e à redução de passivo processual” (Brasil, 2020).

Essa linguagem – “estoque” e “passivo processual” – transforma processos judiciais em mercadorias e as decisões em produtos de uma linha de produção. A “Meta Nacional 1” estabelece a lógica da superação permanente: é necessário sempre produzir mais do que se recebe, em uma dinâmica que reproduz a acumulação capitalista no campo da justiça, instituindo uma pressão permanente por produtividade que independe da complexidade dos casos ou da necessidade de reflexão aprofundada. Já a “Meta Nacional 2” complementa esse dispositivo ao estabelecer uma pressão temporal que privilegia a antiguidade dos processos sobre sua



relevância social ou complexidade jurídica. Juntas, essas metas criam um regime de urgência permanente que compromete sistematicamente a dimensão reflexiva do julgamento, forçando os magistrados a decidirem rapidamente para cumprir indicadores quantitativos.

O artigo 12, §5º, da Resolução nº 325/2020, estabelece que “o Departamento de Gestão Estratégica – DGE – do CNJ divulgará o relatório anual do desempenho das Metas Nacionais até o final do primeiro semestre do ano subsequente” (Brasil, 2020), institucionalizando um sistema de vigilância e publicização dos resultados que funciona como dispositivo disciplinar. A divulgação pública dos resultados cria uma competição permanente entre tribunais e magistrados, reproduzindo a lógica neoliberal da concorrência em todas as esferas da vida social (Brasil, 2020).

Os macrodesafios estabelecidos, por sua vez, embora incluam temas como a garantia dos direitos fundamentais, a sustentabilidade e a promoção da justiça criminal com viés social são, em sua maioria, operacionalizados por meio de métricas de produtividade e controle quantitativo. A racionalidade gerencial, nesse contexto, parece invadir o núcleo da função jurisdicional, subordinando-a a parâmetros de eficiência e resultados que nem sempre capturam a complexidade do trabalho judicial.

O artigo 10 da resolução estabelece que “os órgãos do Poder Judiciário deverão publicar, em seus portais eletrônicos, os seus planos estratégicos e respectivos resultados”, especificando, no parágrafo único, que “na divulgação de dados estatísticos pertinentes à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e ao respectivo Plano Estratégico, os órgãos do Poder Judiciário, sempre que possível, deverão utilizar painel interativo” (Brasil, 2020). Trata-se da exigência de transparência, que, embora possa ser interpretada como avanço democrático, na prática, funciona como dispositivo de controle que institui um regime de exposição permanente. Os “painéis interativos” não apenas informam, mas expõem os tribunais a uma vigilância constante que opera no âmbito da comparação e do ranqueamento, cuja visibilidade forçada cria uma pressão permanente por resultados que pode induzir a comportamentos disfuncionais, como a priorização de processos simples em detrimento de casos complexos ou, o que é pior, o julgamento de casos complexos sem a devida consideração normativo-hermenêutica e fática.

A transparência torna-se, assim, um instrumento de governabilidade que modela comportamentos por meio da exposição ao olhar público. Como observa



Chamayou (2020), a racionalidade neoliberal opera não apenas no âmbito da repressão, mas também por meio de dispositivos que induzem a autorregulação dos sujeitos. Os painéis interativos funcionam como tecnologia de autocontrole que dispensa a supervisão direta: os próprios tribunais passam a adequar seus comportamentos para evitar a exposição negativa.

A Resolução nº 325/2020 institui uma temporalidade artificial que subordina o tempo próprio da reflexão judicial ao tempo acelerado da gestão empresarial. As “Reuniões de Análise da Estratégia” devem ocorrer “pelo menos quadrimensalmente”, as metas são definidas anualmente, e os relatórios de desempenho devem ser divulgados “até o final do primeiro semestre do ano subsequente” (Brasil, 2020).

Essa sincronização forçada não dialoga com a natureza específica do tempo judicial, que não pode ser reduzido a ciclos administrativos. Como observa Dardot (2025), o julgamento judicial envolve necessariamente uma dimensão reflexiva que exige tempo para interpretação, deliberação e fundamentação. A imposição de uma temporalidade gerencial compromete essa dimensão reflexiva, forçando decisões apressadas para cumprir cronogramas administrativos.

O artigo 17, §4º, da citada resolução estabelece que “as Metas Nacionais e as Metas Específicas aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão divulgadas no portal do CNJ”, institucionalizando um ciclo anual de definição e publicização de metas que reproduz a lógica empresarial do planejamento estratégico (Brasil, 2020).

A crítica que se impõe, portanto, diz respeito ao risco de uma captura progressiva do Poder Judiciário por uma lógica neoliberal de gestão pública, marcada pela substituição insidiosa de valores substantivos – como justiça, equidade, garantia de direitos, escuta e prudência – por valores instrumentais, como desempenho, eficiência, produtividade e competitividade. Essa substituição não se apresenta de modo explícito, mas opera por meio de um processo de internalização difusa de certos imperativos gerenciais, que passam a se apresentar como neutros ou técnicos, quando, em verdade, carregam consigo um projeto político específico: o de transformar o espaço público do sistema de justiça em uma extensão da lógica empresarial.

Se, à luz do pensamento crítico de Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo não se restringe à desregulamentação dos mercados ou à redução do papel do Estado,



tratando-se, sobretudo, de uma racionalidade normativa, que impõe um novo modo de subjetivação — o sujeito como “empresa de si” —, no Poder Judiciário, essa racionalidade, prevista na Resolução nº 325/2020 do CNJ, manifesta-se de forma paradigmática: a centralidade cada vez maior atribuída aos indicadores numéricos, a pressão constante pelo cumprimento de metas, as premiações por desempenho e os sistemas de pontuação funcionam como tecnologias de governança que não apenas avaliam, mas modelam os comportamentos e as práticas institucionais (Brasil, 2020).

4 SISTEMA DE JUSTIÇA: ESPAÇO INSTITUCIONAL IMUNE À LÓGICA NEOLIBERAL?

A perspectiva desenvolvida por Pierre Dardot e Christian Laval (2017) sobre o “comum” oferece importantes instrumentos conceituais. A compreensão do sistema de justiça como bem comum institucional exige o reconhecimento de suas características específicas que o distinguem radicalmente dos bens privados regidos pela lógica do mercado. Diferentemente das mercadorias, cuja finalidade é a realização do valor de troca, a justiça possui uma natureza fundamentalmente não-mercantil. Sua função não é produzir lucro ou maximizar eficiência quantitativa, mas realizar julgamentos com o máximo cuidado na avaliação dos fatos e na conformação jurídica, produzindo discursos adequados.

Defender o sistema de justiça como “bem comum” implica reconhecer que sua natureza pública não deriva simplesmente de ser financiado pelo Estado, mas de sua função constitutiva na mediação dos conflitos sociais. Trata-se de compreender que “a ideia de comuns se tornou global em dois sentidos: ela compreende tipos extremamente variados de recursos, atividades e práticas e diz respeito a todas as populações do mundo” (Dardot; Laval, 2017, p. 80). O sistema de justiça integra essa dimensão global dos comuns uma vez que se trata de instituição que materializa o acesso universal ao direito e à proteção jurídica.

Por isso mesmo, a defesa do comum no sistema de justiça implica preservar precisamente aquilo que escapa à quantificação, ou seja, a dimensão hermenêutica do julgamento, a sensibilidade às particularidades de cada caso e a capacidade



reflexiva que permite a criação jurisprudencial. E essa defesa tem ocorrido em alguns sistemas, a exemplo do holandês e italiano, como será descrito.

4.1 O neoliberalismo no sistema de justiça holandês e italiano

No contexto específico do sistema de justiça, a subordinação aos princípios neoliberais representa uma ameaça fundamental àquilo que Dardot e Laval compreendem como a dimensão comum das instituições públicas. O “comum” não se refere apenas aos recursos naturais compartilhados, mas designa “o conjunto de dispositivos que visam atender às necessidades coletivas em bases diferentes das do mercado” (Dardot; Laval, 2017, p. 108). O sistema de justiça constitui, nesse sentido, um bem comum institucional cuja função essencial é mediar conflitos sociais, proteger direitos fundamentais e garantir a aplicação adequada do direito. Por isso mesmo, não deve se render às métricas quantitativas neoliberais.

A experiência holandesa, analisada por Holvast e Doornbos (2015), oferece um exemplo paradigmático dos riscos dessa captura neoliberal. Em 2012, foi assinado um manifesto por, aproximadamente, 700 (setecentos) dos 2.500 (dois mil e quinhentos) juízes holandeses, no qual se denunciava que os magistrados temiam a perda de independência pelo incremento cada vez maior de técnicas de gerenciamento que priorizavam a eficiência em detrimento da qualidade deliberativa. No documento, foi expressa a preocupação com que, cada vez mais, normas de produção e orçamentos se tornaram dominantes com a exigência de maior produção com as mesmas pessoas e meios (Holvast; Doornbos, 2015, p. 49), resultando em pressão sistemática por produtividade em um ambiente institucional cuja colaboração é substituída pela competição e a reflexão coletiva nos julgamentos colegiados é sacrificada em favor da eficiência individual, o que afeta concretamente a cultura institucional do Judiciário.

Um juiz criminal da Holanda relatou que frequentemente precisa cancelar cursos porque são incompatíveis com sua agenda sobre carregada de audiências (Holvast; Doornbos, 2015, p. 56), enquanto outro magistrado manifestou seu compromisso com o bom julgamento:

Como juiz, nunca me permiti ser influenciado por comentários de gestores sobre produção, etc. Nos últimos dez anos, fui confrontado com minha atitude



apenas uma vez e, naquela época, deixei muito claro que, no que me diz respeito, apenas uma coisa importa: um bom julgamento que presta atenção aos interesses de todas as partes de maneira justificável (Holvast; Doornbos, 2015, p. 57, tradução nossa)⁷.

A investigação empírica sobre o Judiciário holandês também oferece elementos fundamentais para compreender os mecanismos pelos quais a racionalidade neoliberal se materializa concretamente nas instituições judiciais e produz as disfunções que comprometem a natureza comum da justiça. O estudo, baseado em enquete com 483 juízes holandeses e entrevistas qualitativas, revelou uma disfuncionalidade entre a natureza do controle gerencial e as experiências laborais dos magistrados (Visser; Schouteten; Dikkers, 2019).

Essa disfuncionalidade manifestou-se empiricamente por meio de indicadores preocupantes: 73,5% dos juízes experimentavam cargas de trabalho superiores aos recursos disponíveis para enfrentá-las; 72% declararam incapacidade de executar suas funções primárias dentro do tempo alocado; e 71,2% admitiam fazer concessões à qualidade do trabalho para cumprir os cronogramas administrativos. A diferença média entre a qualidade que conseguem entregar e a qualidade desejada foi de -1,13 em uma escala de 10 pontos, evidenciando a magnitude da degradação qualitativa produzida pela pressão quantitativa (Visser; Schouteten; Dikkers, 2019, p. 46).

Uma das dimensões mais críticas da captura neoliberal do sistema de justiça diz respeito à imposição de uma temporalidade artificial que subordina o tempo próprio da reflexão judicial ao tempo acelerado da gestão empresarial. A pressão temporal sistemática compromete precisamente aquilo que Dardot (2025) identifica como essencial ao ato de julgar: sua dimensão reflexiva e interpretativa.

A resistência organizada dos juízes holandeses, materializada nos manifestos de 2012 e 2015 (Visser; Schouteten; Dikkers, 2019, p. 41), representa uma forma de defesa ativa do comum judicial. Significativamente, essa resistência não se limitou à simples oposição corporativa, mas articulou uma crítica sistemática dos pressupostos da racionalidade gerencial aplicada ao judiciário. O manifesto de 2012 denunciava

⁷ As a judge, I never allowed myself to be influenced by remarks of managers concerning production et cetera. In the past ten years, I was confronted with my attitude only once and at that time I made it very clear that as far as I am concerned, only one thing matters: a good judgment that pays attention to the interests of all parties in a justifiable manner. Unfortunately, I see too many colleagues who give in and don't take a stance against managers.



explicitamente a transformação dos tribunais em “grandes empresas” e a subordinação da qualidade judicial a “números de produção”.

Note-se que a experiência holandesa confirma a análise teórica desenvolvida por Dardot e Laval sobre os mecanismos por meio dos quais a racionalidade neoliberal penetra e transforma as instituições públicas. Simultaneamente, comprehende que a resistência a essa captura é possível e pode ser articulada como defesa do comum institucional, preservando a natureza específica da função jurisdicional contra sua subordinação à lógica concorrencial.

A racionalidade liberal também se evidencia no sistema judiciário italiano, a exemplo da Lei Delegada 17 de junho de 2022, intitulada *Reforma Cartabia*⁸ (Civitelli, 2022). A análise de Civitelli (2022) revela que, mesmo mantendo formalmente inalterado o quadro geral da avaliação de profissionalidade dos magistrados, a reforma introduziu modificações substanciais que subordinam crescentemente a atividade jurisdicional à lógica da *performance* individual. As mudanças, em linhas gerais, “ancoram a profissionalização do magistrado e sua fiscalização aos aspectos quantitativos do trabalho judicial, com destaque para a possibilidade de cobrança dos gestores e para o disciplinar em segundo plano”⁹ (Civitelli, 2022, p. 5, tradução nossa).

A crítica de Civitelli (2022) à subordinação da função jurisdicional aos programas anuais de gestão e à definição de objetivos com indicação dos resultados esperados evidencia como a temporalidade gerencial se impõe sobre a temporalidade hermenêutica própria do julgamento. Essa modificação representa “um forte elemento de condicionamento interno para o magistrado”¹⁰, incompatível com o desenho constitucional de um juiz sujeito somente ao direito (Civitelli, 2022, p. 5, tradução nossa).

O exemplo italiano demonstra como a resistência à captura neoliberal não pode limitar-se à simples oposição corporativa, devendo articular uma crítica fundamentada dos pressupostos da racionalidade gerencial. A convergência entre as experiências holandesa e italiana evidencia a natureza abrangente da racionalidade neoliberal e a

⁸ Em síntese, a *Reforma Cartabia* ocorreu por meio de alteração legislativa em diversas áreas do sistema de justiça sob o rótulo de modernização e maior eficiência (Camera di Mediazione Nazionale, 2023).

⁹ No original: “[...] ancorano la professionalità del magistrato e la sua verifica agli aspetti quantitativi del lavoro giudiziario, con accentuazione della possibilità per i dirigenti di pretendere e il disciplinare sullo sfondo” (Civitelli, 2022, p. 5).

¹⁰ [...] un forte elemento di condizionamento interno per il magistrato [...].



necessidade de articular formas de resistência que preservem a dimensão comum da justiça contra sua subordinação à lógica concorrencial.

4.2 A resistência à temporalidade como forma de defesa do sistema de justiça

A defesa do comum temporal no sistema de justiça exige o reconhecimento de que diferentes tipos de casos demandam diferentes temporalidades. Processos envolvendo concretização de direitos fundamentais (como judicialização da saúde, da educação, da previdência, etc.), crimes de média e alta complexidades, violência doméstica, questões ambientais complexas, infância e juventude, litígios coletivos ou litígios que envolvem vulnerabilidades sociais não podem ser submetidos à mesma pressão temporal de processos de menor complexidade. A temporalidade do comum respeita a singularidade de cada situação e permite o desenvolvimento da interpretação hermenêutica adequada a casos particulares, o que Dardot (2025) identifica como característica essencial da atividade jurisdicional.

A captura neoliberal do sistema de justiça não ameaça apenas sua eficiência substantiva, mas compromete sua própria dimensão democrática. A transformação da cultura profissional judicial constitui um dos aspectos mais preocupantes dessa realidade, já que essa dinâmica manifesta-se na competição entre tribunais por *rankings de performance* e da individualização das responsabilidades por resultados quantitativos.

Nesse sentido, percebe-se que a lógica neoliberal não apenas altera procedimentos externos, mas penetra na subjetividade dos magistrados, produzindo o que Dardot e Laval (2016) denominam “sujeito neoliberal”, vale dizer, um indivíduo constantemente adaptável, flexível e orientado por critérios de *performance* individual (Dardot; Laval, 2016). A defesa do sistema de justiça como bem comum implica, portanto, a resistência a qualquer imposição temporal que subordine a reflexão jurídica a imperativos de eficiência quantitativa.

Retornando ao caso brasileiro, a Resolução nº 325/2020 do CNJ materializa a temporalidade ao institucionalizar “Reuniões de Análise da Estratégia” quadrimestrais, da definição de metas anuais e da divulgação semestral de relatórios de desempenho (Brasil, 2020). A imposição de uma temporalidade gerencial compromete essa



dimensão reflexiva, forçando decisões apressadas para cumprir cronogramas administrativos.

A defesa do sistema de justiça como bem comum institucional exige, portanto, não apenas a resistência às transformações gerenciais, mas a construção ativa de práticas que materializem os princípios do comum no funcionamento cotidiano das instituições judiciais. Isso implica a importância do resgate do contexto individual de cada caso, da valorização da dimensão hermenêutica do julgamento e da preservação da independência judicial como condição necessária para o exercício da função própria do Poder Judiciário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O neoliberalismo não se limita à imposição de políticas econômicas, mas opera como uma racionalidade governamental que reorganiza práticas institucionais, condutas e formas de subjetivação, submetendo o espaço público aos imperativos da concorrência e da *performance*. No âmbito do Judiciário, essa racionalidade se materializa na adoção de metas produtivistas, indicadores estatísticos e dispositivos permanentes de controle, que convertem a atividade jurisdicional em objeto de gestão.

A materialização da racionalidade neoliberal no sistema de justiça brasileiro pode ser confirmada pela Resolução nº 325/2020 do CNJ, que adota em seu texto termos empresariais como “gestão estratégica” e “otimização de processos”, revelando uma colonização semântica do campo jurídico pela linguagem de mercado. Estruturalmente, a norma institucionaliza um regime de vigilância contínua por meio de “Reuniões de Análise da Estratégia”, subordinando o tempo da reflexão judicial à eficiência gerencial. Além disso, os indicadores de desempenho privilegiam métricas quantitativas — como “taxa de congestionamento” e “tempo de tramitação” — em detrimento de aspectos qualitativos essenciais, como a densidade da fundamentação ou a complexidade das matérias.

Os dispositivos de controle institucionalizados, a exemplo das “Metas Nacionais” que impõem o julgamento de mais processos do que os distribuídos e de casos mais antigos, geram uma pressão permanente por produtividade, desconsiderando a complexidade dos casos ou a necessidade de adequada reflexão



hermenêutica. A obrigatoriedade de publicação de dados em painéis interativos e a divulgação de relatórios de desempenho funcionam como tecnologias de governança que moldam comportamentos institucionais através da exposição pública e da competição entre tribunais.

No campo específico da justiça, a racionalidade neoliberal não é uma política administrativa neutra, mas um projeto político de reconfiguração institucional sob a lógica de mercado. Isso se manifesta na substituição da qualificação jurídica pela qualificação estatística, o que elimina a dimensão hermenêutica, núcleo da atividade jurisdicional. É fundamental notar que diferentes tipos de casos, especialmente, aqueles envolvendo direitos fundamentais, violência doméstica, infância e juventude, crimes graves de alta complexidade associados a organizações criminosas, além de outros delitos de alta complexidade, improbidade administrativa, litígios coletivos, só para exemplificar, demandam temporalidades distintas e não podem ser submetidos à mesma pressão de casos de menor complexidade, respeitando a singularidade e a produtividade hermenêutica inerente à atividade jurisdicional. A racionalidade estatística, elemento contábil, reduz realidades heterogêneas a categorias homogêneas, cristalizando decisões em números aparentemente objetivos, mas que suprimem a abertura interpretativa do direito.

Nesse contexto, a hermenêutica mostra-se, cada vez mais, como fundamento irrenunciável de um sistema judicial justo. Julgar não é apenas aplicar regras previamente estabelecidas, mas interpretar normas à luz de contextos específicos, considerando a complexidade dos conflitos e as condições materiais das partes envolvidas. A hermenêutica jurídica, como prática de interpretação crítica, constitui o núcleo da função jurisdicional e a garantia contra automatismos gerenciais e reducionismos estatísticos. Além disso, ela possibilita que o direito permaneça aberto à pluralidade dos sentidos, às transformações sociais e às exigências democráticas, preservando o espaço de serenidade e prudência judiciais.

Ressalta-se que essa captura neoliberal compromete não apenas a eficiência substantiva do sistema de justiça, mas também sua dimensão democrática. A primazia de comportamentos orientados pelo interesse próprio imediato e a substituição da colaboração pela competição e da reflexão coletiva pela eficiência individual contribuem para a erosão sistemática de laços de solidariedade.



Padrões similares de transformação estrutural, efeitos disfuncionais da aplicação de controle gerencial ao sistema de justiça e a crescente subordinação do Poder Judiciário a critérios gerenciais representam uma ameaça concreta à independência judicial, não apenas no Brasil, como também na Holanda e Itália.

Em síntese, a investigação confirma que a racionalidade neoliberal penetra e transforma as estruturas do Poder Judiciário brasileiro, alterando ontologicamente a natureza da justiça. Isso se dá pela substituição de valores substantivos por valores instrumentais, comprometendo a função democrática essencial do sistema. A crítica à Resolução nº 325/2020 não visa negar a importância do planejamento ou da modernização, mas exige uma reflexão mais profunda sobre os fins da justiça e os meios adequados para atingi-los, especialmente, considerando a elaboração de um novo plano pelo CNJ em 2026.

A defesa do sistema de justiça como bem comum institucional deve ser vista como condição fundamental para a manutenção da ordem democrática e a efetivação dos direitos fundamentais, sendo a resistência à captura neoliberal um imperativo ético e político para a preservação do sistema de justiça e do exercício da cidadania.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020.** Estabelece a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 615, de 11 de março de 2025.** Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

BROWN, Wendy. **Nas ruínas do neoliberalismo.** A ascensão da política antidemocrática no ocidente. São Paulo: Editora Politeia, 2019.

CAMERA DI MEDIAZIONI INTERNAZIONALE. **La reforma Cartabia.** Un intervento di sistema per la giustizia italiana. Itália: Camera di Mediazione Nazionale, 2023. Disponível em: <https://cameradimediazionenazionale.it/dal-blog/la-riforma-cartabia/>. Acesso em: 20 jun. 2025.



CIERVO, Antonello. Con la scusa della crisi. Il neo-liberismo e le trasformazioni dello Stato costituzionale. Riflessioni a partire da due recenti volumi di Pierre Dardot e Christian Laval. **Costituzionalismo.it**, Fascicolo, 3, 2015. Disponível em: https://www.costituzionalismo.it/download/Costituzionalismo_201503_540.pdf. Acesso em: 21 jun. 2025.

CIVITELLI, Ottavia. La giustizia e la performance. **Questione Giustizia**, Milano, n. 3, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://www.questionejustizia.it/data/doc/3324/civitelli.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

CHAMAYOU, Grégoire. **A sociedade ingovernável**: Uma genealogia do liberalismo autoritário. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

COHEN, Julie E. **The End(s) of Judicial Process**. In: Between Truth and Power. The legal Constructions of Informational Capitalism. New York: Oxford Univ. Press, 2019.

DARDOT, Pierre. Julgamento judicial posto à prova da governança pelos números. **Revista de Filosofia Aurora**, Curitiba, v. 37, e202532657, 2025. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/aurora/article/view/32657/27249>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo: Ensaio sobre a Sociedade Neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **Comum**: Ensaio sobre a revolução no século XXI. São Paulo: Boitempo, 2017.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian; SAUVÊTRE, Pierre; GUÉGUEN, Haud. **A escolha da guerra civil**. Uma outra história do neoliberalismo. São Paulo: Editora Elefante, 2021.

HOLVAST, Nina L.; DOORNBOS, Nienke. Exit, Voice, and Loyalty within the Judiciary: Judges' Responses to New Managerialism in the Netherlands. **Utrecht Law Review**, Utrecht, v. 11, n. 2, p. 49-63, jun. 2015. Disponível em: <https://utrechtlawreview.org/articles/317/files/submission/proof/317-1-854-1-10-20150701.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**. O neoliberalismo em ataque ao ensino público. São Paulo: Boitempo, 2019.

TORRENTE, Giovanni. New Public Management e Organizzazione giudiziaria: la prospettiva dei magistrati. **Questione Giustizia**, Milano, n. 4, 2023. Disponível em: <https://www.questionejustizia.it/rivista/articolo/i-new-public-management-i-e-organizzazione-giudiziaria-la-prospettiva-dei-magistrati>. Acesso em: 21 jun. 2025.

VISSE, Max; SCHOUTETEN, Roel; DIKKERS, Josje. Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary. **Justice System Journal**, v. 40, n. 1, p. 39-53, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/0098261X.2018.1539645?needAccess=true>. Acesso em: 21 jun. 2025.

