

Mulheres e Justiça



REVISTACNJ

EDIÇÃO ESPECIAL, AGO 2022

GESTÃO JUDICIAL DE ALTO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO E RAÇA

HIGH PERFORMANCE JUDICIAL MANAGEMENT: A CASE STUDY WITH A GENDER AND RACE PERSPECTIVE

Livia Lúcia Oliveira Borba

Mariana Rezende Ferreira Yoshida

Rafaella Amaral de Oliveira

Resumo: O presente artigo tem por objeto investigar como a divisão sexual do trabalho pode influenciar na produtividade de juízes(as). A pesquisa desenvolve-se, inicialmente, com base no método bibliográfico. Em um segundo momento, utiliza-se a metodologia estudo de caso para observar com perspectiva de gênero a gestão de uma unidade judiciária considerada de alto desempenho, a fim de verificar em que medida a divisão sexual do trabalho pode ter concorrido para o resultado obtido. Ao final, conclui-se que a disponibilidade de tempo é uma variável importante na obtenção do resultado final, o que alerta para a necessidade de incorporar a perspectiva de gênero e raça no modelo de medição de desempenho das unidades judiciárias.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Gestão judicial. Alta performance. Perspectiva de gênero e raça. Divisão sexual do trabalho.

Abstract: This article aims to investigate how the sexual division of labor can influence the productivity of judges. The research is initially developed from the bibliographic method. Secondly, the case study methodology is used to observe from a gender perspective the management of a judicial unit considered to be of high performance, in order to verify to what extent the sexual division of labor may have contributed to the result obtained. In the end, it is concluded that the availability of time is an important variable in obtaining the final result, which highlights the need to incorporate a gender and race perspective in the performance measurement model of judicial units.

Keywords: Judiciary. Judicial management. High Performance. Gender and race perspective. Sexual division of labor.

1. INTRODUÇÃO

O aumento de processos a partir da Constituição de 1988, com a ampliação de direitos fundamentais, impulsionou a reforma do Judiciário, por intermédio da Emenda à Constituição n. 45/2004 (OLIVEIRA, 2017, p. 638). A entrega com qualidade, em menor tempo, tornou-se desiderato constitucional para o Poder Judiciário (ZANONI, 2019, p. 43-4) e, hoje, pode-se afirmar que, após certa resistência inicial (CARVALHO, 2017, p. 105), a importância de se observarem indicadores de produtividade, tais como as metas nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foi incorporada pela maior parte de juízes(as) e servidores(as). A concepção de que não há um caminho alternativo ao modelo gerencial, surgido em um contexto anterior de ineficiência, facilitou a aceitação pelo Estado brasileiro e, em um segundo momento, pelo Poder Judiciário dessa nova forma de atuar como algo inevitável (DASO JÚNIOR, 2014, p. 13). Os riscos de ir contra uma postura atenta aos números da unidade judiciária significaria “nadar contra a corrente” em um cenário que exige cada vez mais celeridade às crescentes demandas

que abarrotam os tribunais do país: são cerca de 75,4 milhões de processos em tramitação para um corpo de 17.988 magistrado(as) em atividade (CNJ, 2021a, p. 50 e 102).

Outrossim, a produtividade, além de ter sido alçada a um valor central no modelo de gestão judiciária institucionalizado pelo CNJ, já era um critério previsto na Constituição brasileira para definir as promoções por merecimento na carreira da magistratura:

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios: [...]

II - promoção de entrância para entrância, alternadamente, por antiguidade e merecimento, atendidas as seguintes normas: [...]

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento; (BRASIL, 1988).

De maneira que sempre foi um fator decisivo nas dinâmicas de poder dentro dos tribunais e passou a ter relevância dentro da cultura organizacional das cortes (CNJ, 2015, p. 59).

Ocorre que a mudança paulatina e contínua em direção a uma gestão de alta *performance* no âmbito do Poder Judiciário gera impactos nas relações de trabalho e também na vida de magistrados(as). No geral, considera-se que as atividades de juízes(as) são a essência do desempenho judicial, pois são eles(as) que determinam a quantidade, a qualidade e o ritmo da produção judiciária. Uma das consequências disso é que, na maior parte das avaliações, os dados a respeito do desempenho de juízes(as) são agregados e utilizados para indicar o desempenho de varas, comarcas, tribunais e, até mesmo, de Judiciários nacionais (GOMES, 2013, p. 12). Acrescente-se, ainda, que, geralmente, os modelos de gestão refletem uma avaliação padronizada, voltada para o aumento quantitativo da produtividade, desconsiderando as circunstâncias pessoais do(a) juiz(a).

Por outro lado, apesar de a história do Poder Judiciário brasileiro remontar à época colonial, com a instalação das primeiras comarcas nos séculos XVI e XVIII¹, sabe-se que, somente, em 31 de maio de 1939, a primeira mulher alcançou o cargo de magistrada. Trata-se de Auri Moura Costa, que atuou no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) até 1979, quando se aposentou na condição de desembargadora (COSTA, 2015). Já a primeira magistrada negra do país foi conhecida, apenas, em 1962, quando Mary de Aguiar Silva foi empossada no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), onde atuou até 1995, aposentando-se sem chegar ao desembargo (TJBA, 2021).

Dessa forma, o Poder Judiciário brasileiro experimentou uma hegemonia masculina e branca por mais de 400 anos de história, o que significa dizer que sua construção se deu ao longo dos tempos pelo olhar de um único personagem, o homem branco, embora a população que esteja sob sua jurisdição seja, sabidamente, constituída por diversas outras configurações de sexo, cor e raça; e esse histórico ecoa até os dias atuais, haja vista que as mulheres representam somente 38,8% do quadro ativo de magistrados(as) (CNJ, 2019) e as mulheres negras, 17,7% (CNJ, 2018), com o enfrentamento de inúmeras dificuldades e barreiras para ingressarem e progredirem na carreira, como demonstraram os diversos levantamentos e estudos já confeccionados a esse respeito (AMB, 1996; 2019; CNJ, 2014; 2018; 2019; 2020; 2021b; TST, 2019). Assim, de acordo com as sociólogas Maria de Glória Bonelli e Fabiana Luci Oliveira, a desigualdade de gênero no Poder Judiciário é forjada, implicitamente, a partir de regras e dinâmicas institu-

cionais tidas por objetivas e neutras que, em tese, baseiam-se na competência técnica e a *expertise* (ideário do profissionalismo), mas que na prática resultam na criação e manutenção dos mesmos privilégios e vantagens em favor de homens brancos, tanto no ingresso quanto na progressão ao longo da carreira (BONELLI; OLIVEIRA, 2020).

Assim, com base nessas premissas, foi construída a pergunta que norteou o presente estudo: em que medida os critérios de gestão judicial utilizados pelo CNJ para aferir o desempenho de juízes(as) estariam sujeitos à influência de questões de gênero e raça, de modo a contribuir para a desigualdade já observada entre homens e mulheres e brancos(as) e negros(as) na carreira?

Ressalte-se que nesta pesquisa será utilizada como concepção de desempenho as dimensões objetivas eficiência e celeridade, nesse caso atreladas a indicadores quantitativos, e que se referem a práticas de gestão e a processos internos (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 12). Será adotado, ainda, o conceito de gênero cunhado na década de 80 pela estadunidense Joan Scott, para quem o sexo é biológico e o gênero é um elemento central na construção social, operacionalizando a dominação masculina pela atribuição de papéis subalternizados ao feminino. Nas palavras da autora, “(1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995). O estudo vale-se, ainda, do conceito “divisão sexual do trabalho”, ou seja, a definição do que seja, ao longo da história, “trabalho de mulher”, por se tratar de uma notória materialização do que se entende por gênero, na medida em que imputa às mulheres, mesmo àquelas que trabalham “fora de casa”, a responsabilidade quase que, exclusiva, pelos trabalhos domésticos, liberando os homens para se dedicarem em melhores condições às suas carreiras profissionais (BIROLI, 2020).

Desse modo, para tentar responder à pergunta de pesquisa, o presente trabalho tem os seguintes objetivos: 1) abordar os estudos relativos à divisão sexual do trabalho no âmbito da magistratura; 2) estudar com perspectiva de gênero e raça o caso de uma unidade judiciária considerada de alto desempenho, a fim de verificar como a divisão sexual do trabalho pode ter influenciado no alcance dos bons resultados de produtividade, conforme regras estabelecidas pelo CNJ aos(as) magistrados(as) brasileiros(as).

Dessa forma, o estudo, inicialmente, disserta a respeito da gestão judicial atualmente encampada pelo Poder Judiciário brasileiro. Na sequência, a fim de apresentar os dados colhidos nas investigações atinentes aos

¹ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/>. Acesso em: 8 nov. 2021.

objetivos do trabalho, trata do conceito de perspectiva de gênero, que, no caso, engloba também o marcador raça. Em seguida, são utilizados dados de pesquisas realizadas para investigar a realidade das magistradas brasileiras, sob a ótica do gênero e raça, em especial da divisão sexual do trabalho. Após, são trazidas as questões de gênero e raça extraídas do estudo de caso realizado em uma vara única considerada de alto desempenho em um tribunal de justiça brasileiro de grande porte² entre os anos de 2018 e 2019. Com base nisso, realiza-se uma análise crítica acerca do fato de que os modelos de medição de desempenho desconsideram as especificidades de gênero e raça.

Assim, a importância da presente investigação reside em trazer um olhar generificado e de raça para a gestão judicial que, geralmente, não se ocupa com esse tipo de análise, a fim de investigar um campo, ainda, pouco explorado. Ademais, com os resultados encontrados, foi possível demonstrar a importância de considerar e aprofundar os estudos acerca das questões de gênero e raça incidentes nos modelos de gestão judicial atualmente utilizados pelo Poder Judiciário brasileiro, sob pena de se perpetuarem as desigualdades entre homens e mulheres, brancos(as) e negros(as) no âmbito da instituição.

2. A GESTÃO JUDICIAL CONTEMPORÂNEA ADOTADA PELOS TRIBUNAIS BRASILEIROS

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) trouxe para o Poder Judiciário brasileiro a máxima já conhecida na administração: “o que não se mede, não se gerencia” (DEMING, 1990). O Conselho introduziu de forma concreta a gestão no Poder Judiciário, por meio da mensuração de indicadores que buscavam medir a eficiência dos tribunais com base em dados agregados. Apesar de críticas ao foco restrito do CNJ às métricas quantitativas de eficiência³, não é possível, tampouco desejável, voltar aos tempos anteriores à criação do Conselho, quando não havia controle sobre as rotinas afetas ao Poder Judiciário. Assim, o que o presente estudo pretende investigar é a necessidade (ou não) de compatibilizar as estratégias de medição dos dados agregados dos tribunais com as questões de gênero e raça que atravessam a carreira dos(as) juízes(as).

O termo “gestão judicial” apresenta uma diversidade de sentidos, em que todos se articulam com a atividade judicial e com aquilo que é necessário fazer para racionalizar e corresponder ao que dela se espera, mediante a ponderação dos princípios e das regras de organização e gestão considerados mais aptos e apropriados (BOCHENEK *et al.*, 2018). A dimensão da economia do gasto público tem especial relevância para a gestão judicial, em que a saída para o volume ascendente de causas é vista através do controle de demanda, da otimização da produtividade da força de trabalho, da utilização dos recursos racionalmente e do planejamento das atividades para alcançar os objetivos almejados (HADDAD; PEDROSA, 2017).

Esse modelo gerencial tem como inspiração as transformações organizacionais ocorridas no setor privado, as quais têm alterado a forma burocrático-piramidal de administração (CLAD, 1999). Já o movimento de metas implantado pelo CNJ insere-se no contexto da nova gestão pública, com a reforma gerencial do Estado, caracterizada pelos seguintes elementos: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

O que se fala, hoje, é que o Poder Judiciário brasileiro, embora aderente à nova gestão pública, ainda, tem como norte o modelo burocrático de gestão, haja vista a manutenção da hierarquia nas relações de trabalho, de sorte que, entre outras características, vigora a profissionalização dos(as) servidores(as) e magistrados(as), os(as) quais passam a integrar uma carreira e são recrutados(as) por concurso público que, em tese, resulta na escolha daqueles(as) que detêm mais conhecimento técnico para o exercício do cargo público (NEGRI; PEDRON, 2019). Diante disso, a organização do trabalho, no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, assim como de outras carreiras jurídicas, sofre a nítida influência da “ideologia do profissionalismo, baseada na neutralidade afetiva, na dedicação integral e na competência para prestar um serviço especializado de qualidade” (BONELLI; BARBALHO, 2008).

Ocorre que esse ideário da neutralidade do profissionalismo parece não resistir a uma análise com perspectiva de gênero e raça dos quadros do Poder Judiciário, como se verá a seguir.

2 O CNJ agrupou os tribunais em *clusters* distintos com base na similaridade relativa entre os integrantes dessas faixas. Para a construção do índice, foram usados os seguintes atributos: despesas totais; casos novos; processos pendentes; número de magistrados(as); número de servidores(as); efetivos(as), requisitados(as), cedidos(as) e comissionados(as) sem vínculo efetivo; e número de trabalhadores auxiliares: terceirizados(as), estagiários(as), juizes(as) leigos(as) e conciliadores(as) (CNJ, 2021a, p. 42).

3 Os Índices de Produtividade dos Magistrados (IPM) e dos Servidores (IPS-Jud) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados(as) e servidores(as) que atuaram durante o ano na jurisdição. Pode-se afirmar que hoje o principal indicador de produtividade é o Índice de Produtividade Comparada-IPC-Jus, que estabelece comparações entre o que foi produzido (*output*, considerado o total de processos baixados) considerando-se os recursos (ou insumos) de cada tribunal (*inputs*, considerados como demanda judicial, recursos financeiros e humanos) (CNJ, 2021a, p. 116 e 243).

3. O QUE MOSTRAM OS DADOS QUANDO EXAMINADOS COM AS LENTES DE GÊNERO

A presente seção é **parte empírica** deste trabalho. Após apresentar o conceito de perspectiva de gênero, debruça-se sobre os dados produzidos em pesquisas realizadas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, mais especificamente naquelas que investigaram a realidade profissional das magistradas com abordagem voltada para a divisão sexual do trabalho (dados secundários). Em seguida, será detalhado o estudo de caso com perspectiva de gênero levado a efeito numa unidade judiciária considerada de alta *performance* (dados primários), a fim de cumprir o percurso metodológico com o qual se pretende responder à pergunta de pesquisa colocada na introdução.

3.1 O QUE É PERSPECTIVA DE GÊNERO?

O feminismo, como concebido na atualidade, está vinculado a movimentos e teorias que tratam da emancipação das mulheres perante a dominação masculina, a qual possui suas bases históricas e teóricas atreladas ao conceito de patriarcado (DORLIN, 2021). A valer, o patriarcado engendra o sistema social baseado no poder dos homens sobre as mulheres nos aspectos público e privado da vida, mantido por intermédio de manifestações e instituições sociais que o justificam e alimentam sob o pretexto de que o domínio dos homens sobre as mulheres é natural e decorre da biologia (LERNER, 2019).

Em brevíssima síntese, os estudos acerca desses movimentos e teorias feministas costumam dividi-los em quatro grandes ondas, que dialogam e coexistem (PIMENTEL; BIANCHINI, 2021). A primeira, surgida no final do século XIX, perdeu até, aproximadamente, 1950, e teve como epicentros a Europa, a América do Norte e a extinta URSS, levantando as bandeiras da igualdade no âmbito dos direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, pela via de movimentos sufragistas e operários.

A segunda onda ocupou os anos 1950-60 a 1990 e foi marcada pela construção teórica do gênero como categoria de análise histórica, bem como pelo surgimento de diversas ramificações do movimento feminista, que também reconheceram os marcadores sociais de raça e classe como elementos estruturantes das mais diversas discriminações sofridas pelas mulheres, ganhando destaque o feminismo negro, o qual chamou atenção para

as múltiplas condições de subalternidade a que estavam sujeitas, especialmente, as mulheres negras.

A terceira onda surge a partir de 1990 e dura até, aproximadamente, 2010. Inova ao questionar o binarismo do gênero (masculino/feminino), defendendo a fluidez e pluralidade da existência humana nesse campo, além de trazer o conceito de interseccionalidade para compreender as estruturas e interações havidas entre dois ou mais eixos de subordinação que atingem as mulheres⁴.

A quarta onda iniciou-se em 2010 e está em pleno desenvolvimento, a fim reafirmar os feminismos plurais, instituir o ciberfeminismo (disseminação acelerada e massificada dos feminismos pelos meios tecnológicos) e conceitos como horizontalidades, transversalidades e altermundismo⁵, os quais albergam as formas mais populares do feminismo.

Segundo Alda Facio e Lorena Fries (1999), foi graças à distinção entre sexo e gênero que as feministas conseguiram revelar a falsidade das ideologias patriarcais e, com isso, foi possível apontar também o sexismo presente em todas, ou quase todas, as estruturas e instituições sociais, bem como o papel que o direito tem desempenhado para a manutenção e reprodução do patriarcado, tanto que a Organização das Nações Unidas (ONU) aceita e valida a perspectiva feminista como categoria descritiva da situação discriminatória em que vivem as mulheres.

Outro ponto importante levantado pelas autoras foi a necessidade de que se trabalhasse em uma perspectiva diferente da androcêntrica, que erige o masculino como universal e invisibiliza as violações cotidianas dos direitos humanos das mulheres, dando pouco valor às suas necessidades como humanas. Dessa forma, defendem a adoção de uma perspectiva de gênero que coloque as desiguais relações de poder entre homens e mulheres no centro de qualquer análise de interpretação da realidade, sugerindo novas formas de construir os gêneros que não aquelas baseadas na discriminação. No direito, tal exercício requer primeiro enxergar e compreender todas as formas em que a visão masculina se assumiu como universal e corrigi-las (FACIO; FRIES, 1999).

Destarte, uma análise com perspectiva de gênero é uma metodologia que pressupõe o fator sexo/gênero como basilar, mediante a contínua demonstração de qual sexo/gênero parte essa análise e de que maneira o fenômeno estudado impacta homens e mulheres, inclusive na presença de outros marcadores sociais, como raça/etnia; e, para tanto, Alda Facio sugere os seguintes eixos: 1) a existência, já comprovada por inúmeros estudos, tanto de agências das Nações Unidas e governos quanto de universidades e grupo de mulheres, da discriminação que sofre a mulher em, praticamente, todos

4 Para a estadunidense Kimberlé Crenshaw, a interseccionalidade versa especificamente sobre “a forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras” (CRENSHAW, 2002).

5 Segundo as autoras mencionadas, tais conceitos estão ligados à pulverização de movimentos feministas igualitários, abrangentes e por intermédio de mídias desvinculadas do mercado, a exemplo das redes sociais.

os âmbitos da atividade humana; 2) a definição que dá a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher (CEDAW) do que se deve entender por discriminação⁶; 3) o sexismo como a crença fundamentada em uma série de mitos e mistificações, na superioridade do sexo ou gênero masculino sobre o feminino; 4) o convencimento de que a posição, absolutamente, subordinada que ocupa a mulher em cada setor da sociedade com relação aos homens desse mesmo setor e, relativamente, subordinada a todos os homens deve-se ao fato de que a sociedade está baseada em uma estrutura de gênero que mantém as mulheres de qualquer setor ou classe subordinadas aos homens desse mesmo setor ou classe e, relativamente, com menos poder que todos os homens; e 5) o convencimento de que o direito é androcêntrico e parte da perspectiva masculina como parâmetro do humano e que, portanto, as leis “genéricas” (é dizer, as que, supostamente, nascem das necessidades de todas(os) são dirigidas a todos os seres humanos e, supostamente, teriam efeitos similares em todos e todas), NÃO são neutras em termos de gênero, pois partem do sexo masculino como representante da espécie toda (FACIO, 1999, p. 186).

Aqui, é importante reiterar que não se faz viável uma análise com perspectiva de gênero descolada de outros marcadores sociais, em especial de raça, sobretudo em um país como o Brasil, que foi colonizado e conviveu com mais de 300 anos de regime escravocrata, sendo que aos(às) negros(as), “libertos pela Lei Áurea”, não foram destinadas políticas públicas de acesso à terra, à moradia, ao trabalho digno, à educação como foram aos brancos. Em verdade, buscou-se “embranquecer” a sociedade brasileira após a abolição da escravatura com a facilitação à imigração europeia, destinando-se terras aos novos imigrantes, ao passo que a população negra, explorada, torturada e menosprezada, foi afastada dos centros urbanos, empobrecida, pois alijada dos meios de produção e encarcerada.

Nesse sentido, é de se destacar as políticas de cotas raciais instituídas no Poder Judiciário por meio da Resolução CNJ n. 203/2015, a qual previu a destinação de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na magistratura aos(às) candidatos(as) negros(as) (pessoas que se autodeclararam pretas ou pardas).

Assim, essa é a base teórica adotada no presente trabalho para examinar os dados (primários e secundários) colhidos em pesquisas acerca da realidade das magistra-

das brasileiras e no estudo de caso realizado em uma unidade judiciária considerada de alto desempenho, a fim de tentar verificar se o modelo de gestão judicial adotado pelo Poder Judiciário brasileiro – que, em tese, pauta-se em critérios neutros, como a meritocracia⁷ – reproduz discriminações de gênero.

3.2 A REALIDADE DAS MAGISTRADAS BRASILEIRAS EM NÚMEROS E PALAVRAS

O interesse em pesquisar a composição do Poder Judiciário brasileiro é considerada recente, pois o primeiro grande levantamento a respeito foi realizado, em 1996, pela Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), que publicou o relatório denominado *O perfil do magistado brasileiro* e já ali ficou demonstrado que as mulheres eram a franca minoria na magistratura: no primeiro grau, 20,7% do(as) participantes eram mulheres; no segundo grau, esse número baixou para 9,3%; e, nos Tribunais Superiores, nenhuma ministra (AMB, 1996).

Após, somente em 2014, sobrevieram novos dados a respeito, com o *Censo do Poder Judiciário*, produzido pelo CNJ, no qual foi detectado que 35,9% da magistratura brasileira era feminina (CNJ, 2014). Já em 2019, o CNJ levou a efeito o chamado *Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário*, em que foi assentado o percentual de 38,8% de mulheres na condição de magistradas (CNJ, 2019), sendo essa a última quantificação da espécie realizada no Brasil.

No tocante à cor/raça das magistradas, apenas em 2018, surgiram os primeiros dados quantitativos com a publicação do *Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros*, no qual ficou evidenciado que as mulheres negras são a minoria da minoria na magistratura brasileira, correspondendo a 17,7% do total de magistradas (CNJ, 2018), embora em 2019 as mulheres negras representassem 55,3% da população feminina brasileira⁸.

Para além da quantificação, outros grandes levantamentos de natureza qualitativa buscaram entender a realidade das magistradas brasileiras e, para os fins deste trabalho, vale destacar que, no Censo do Poder Judiciário, 64,5% das respondentes disseram que suas vidas pessoais são mais afetadas pelo exercício do cargo que as dos colegas homens e aquelas com filhos(as) sentem-se mais afetadas (68%) do que aquelas que não os(as) possuem (56,1%) (CNJ, 2014). Tal perspectiva, ainda, consta no

6 De acordo com o art. 1º da CEDAW, a expressão “discriminação contra a mulher” significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher independentemente de seu estado civil com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos: político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

7 O discurso meritocrático, no sentido de que basta o esforço individual para se conseguir “vencer na vida”, não se sustenta em uma sociedade, profundamente, desigual, na medida em que as pessoas não partem do mesmo ponto de largada, o que denota a tirania do mérito ao imputar aos “perdedores” toda a responsabilidade por sua derrota, sem considerar os meandros que envolveram a realidade em disputa (SANDEL, 2020).

8 Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6408#resultado>. Acesso em: 15 ab. 2022.

relatório da Nota Técnica n. 1, confeccionada pela Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) em 2017, em que 81,08% das magistradas responderam positivamente à maior afetação de suas vidas pessoais pela profissão, em que 93,66% das participantes creditam à dupla jornada da mulher⁹ a baixa representatividade feminina e as especiais dificuldades na carreira para as magistradas federais. Nas questões abertas dessa última pesquisa foram lembrados, ainda, os seguintes fatores: comportamento, majoritariamente, machista da sociedade, que atribui à mulher a assunção de mais encargos na criação dos(as) filhos(as) e cuidados com familiares doentes ou idosos. Reitera-se que os “(...) os candidatos do sexo masculino têm muito mais apoio logístico e material” (AJUFE, 2017).

Em sentido semelhante, concluiu pesquisa feita pelo CNJ em 2015, com o intuito de investigar a construção de subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional dos(as) magistrados(as), na qual sobreveio a informação de que as juízas, embora se esforcem para conciliar todas as outras funções que lhe são atribuídas pelo fato de serem mulheres, ainda ficam sujeitas a atividades domésticas que não podem delegar ou compartilhar, o que, fatalmente, impacta a atividade profissional. Ademais,

Muitas vezes, as juízas percebem que há uma acusação, mais ou menos velada, relativa à questão da dedicação à família em detrimento do seu trabalho. Isto colocaria a vida pessoal como algo irrelevante e que deveria ser colocada em segundo plano. Como isto não é possível, é necessário que mantenham a dedicação em todas as frentes, seja na jornada de trabalho formal, seja no seu trabalho doméstico, junto aos filhos e, ainda, com relação ao trabalho da Justiça que levam para casa. Em parte, isto serve também para os homens, todavia a maternidade e a paternidade são muito distintas, o cuidado com os filhos não é o mesmo. Ainda há o fato de que não são todos os homens que compartilham o trabalho doméstico. De qualquer maneira, a percepção mais prevalente é a de que deixam de fazer muitas coisas em suas casas e vida pessoal (SZNELWAR, 2015, p. 98).

Ainda nessa temática, vale lembrar do estudo empírico de Maria da Glória Bonelli sobre a magistratura paulista, segundo a qual, no trajeto para dar conta da dupla jornada, as magistradas dividem-se entre duas identidades (profissional e familiar) e criam uma “terceira jornada de trabalho”, de cunho emocional, oriunda da culpa de não ter dispensado atenção adequada à família e ao trabalho, o que gera apreensões por significar uma contrariedade à divisão sexual do trabalho. Além disso, lembra a autora que:

A maternidade potencializa o essencialismo e junto com ele a diferença como hierarquia, como sujeição em uma relação de dominação, que vincula a natureza da mulher com a capacidade de acumular atribuições, múltiplas jornadas.

[...]

Finalmente, a diferença como relação social de assujeitamento também aparece nos discursos que constroem o script sexuado da magistratura, - [...] pairam dúvidas sobre a produtividade da juíza, como se elas precisassem mostrar que são tão produtivas quanto os juizes, que se dedicam integralmente à carreira, que se capacitam e atualizam, e que dão conta do recado (BONELLI, 2010, p. 228-9).

Acerca do tema, Bonelli e Fabiana Luci de Oliveira ainda observaram os dados levantados no *Perfil Sociodemográfico dos Magistrados Brasileiros*, realizado pelo CNJ em 2018, e constatou que, na segunda instância, a existência de filhos(as) e o casamento é mais comum entre os homens (96% deles são pais, enquanto 84% das mulheres são mães; 89% deles são casados, enquanto 58% delas estão nessa mesma condição), concluindo que:

Entre os desembargadores, ter cônjuge favorece a progressão, atuando como um privilégio de gênero. Já entre as desembargadoras, o acesso à segunda instância associa-se menos ao fato de serem casadas, relacionando-se a ascensão com a realização de trabalho das emoções (Hochschild, 2003). O sucesso na carreira não reduz os custos emocionais, demandando expressiva administração de sentimentos.

[...]

Quanto mais discriminação se enfrenta, mais se faz trabalho das emoções, sendo uma jornada bem pesada para as mulheres negras (BONELLI; OLIVEIRA, 2020, p. 157-8).

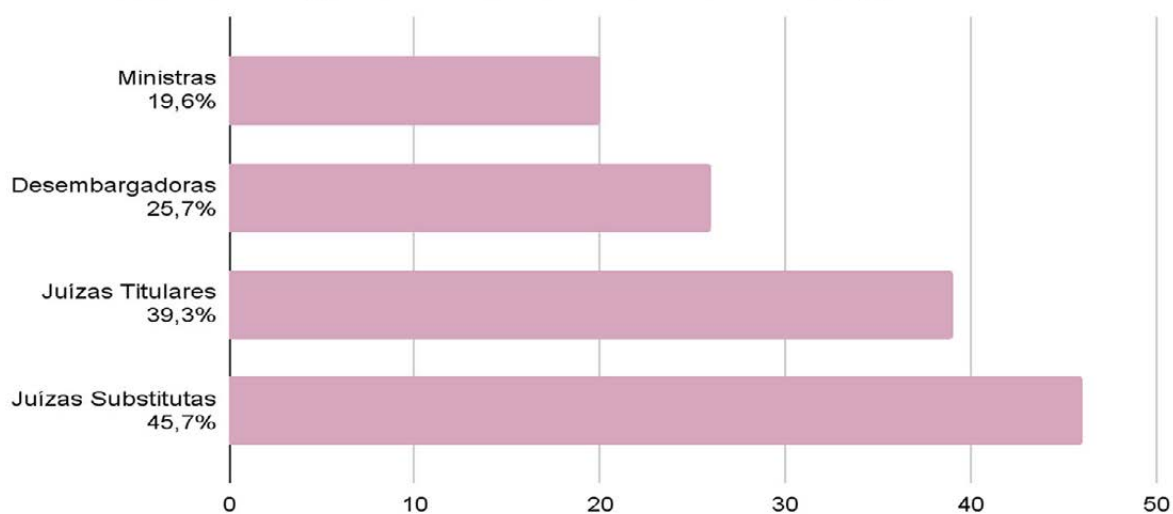
Destarte, os dados levantados nessas pesquisas apresentam informações relevantes sobre como o gênero e a raça, inclusive no campo da divisão sexual do trabalho, atravessam a carreira da magistratura no Poder Judiciário brasileiro, transpondo para a instituição o padrão observado na sociedade, para imputar às mulheres uma jornada praticamente solitária de trabalho doméstico, outra de trabalho profissional e uma terceira de cunho emocional por buscarem conciliar as duas anteriores e muitas vezes subverterem os papéis tradicionais de gênero, em que essa última atua de forma intensa na realidade das mulheres negras, as quais ainda precisam lidar com a chaga do racismo. Com efeito, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) apontou que:

⁹ Termo utilizado para denominar a sobreposição do trabalho doméstico com o profissional na vida das mulheres, gerando duas jornadas de trabalho, embora somente a profissional seja formalmente reconhecida, valorada e remunerada.

No Brasil, em 2019, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas). [...] O recorte por cor ou raça indica que as mulheres pretas ou pardas estavam mais envolvidas com os cuidados de pessoas e os afazeres domésticos, com o registro de 22,0 horas semanais em 2019, ante 20,7 horas para mulheres brancas (IBGE, 2021).

Portanto, de modo geral, há uma destinação assimétrica de recursos fundamentais para o exercício profissional fora de casa entre homens e mulheres em nosso país, como a disponibilidade de tempo, o que resulta na menor participação dessas últimas na arena pública (BIROLI, 2020, p. 23), inclusive no Poder Judiciário, em que há um número reduzido de mulheres na magistratura e um número ainda mais reduzido de mulheres negras, cuja participação decresce conforme a carreira avança para os cargos mais altos (CNJ, 2019):

Percentual de magistradas de acordo com o cargo



Fonte: elaboração própria a partir de CNJ, 2019

Dessa forma, os dados apresentados demonstram que a vida das magistradas também é marcada pela divisão sexual do trabalho, pois, no exercício do cargo e na vida privada, sentem as dificuldades impostas pela dupla ou tripla jornada, bem como acusam a maior interação da vida profissional com a vida privada quando comparadas aos colegas homens, em prejuízo de uma ou de outra esfera, de maneira que o desafio, agora, é verificar em que medida também é possível notar esse fenômeno no âmbito da gestão judicial.

3.3 A GESTÃO JUDICIAL EM UMA PERSPECTIVA DE GÊNERO: UM ESTUDO DE CASO

Nesta seção, a pesquisa desenvolveu-se por meio de estudo de caso, para, com base em dados primários qualitativos e eventos reais analisados em uma vara judicial considerada de alto desempenho pelo modelo atual de

gestão do CNJ, verificar de que forma a divisão sexual do trabalho pode ter interferido nesse resultado.

Assim, de acordo com os critérios estabelecidos pelo CNJ para a aferição do desempenho dos(as) magistrados(as), foi feita uma busca em um tribunal de grande porte de uma unidade com desempenho de ponta, identificando-se uma vara única situada em comarca do interior do estado que, no período de 1º de julho de 2018 a 1º de julho de 2019, apresentou índice de julgamento de 116%, índice de baixa de 29%, redução de processos paralisados de 93% e redução do acervo em 11,51%.

No ranqueamento do índice de julgamento¹⁰ das 126 unidades judiciárias que concluíram, até 8 de março de 2021, um programa de planejamento estratégico da Corregedoria-Geral de Justiça local, a unidade judiciária ficou em 2º lugar. Em primeiro lugar no *ranking* figurou outra vara única, todavia se verificou um dado peculiar nesta comarca: a proliferação de demandas repetitivas em razão de quedas constantes de energia e, por essa razão, a primeira colocada no *ranking* foi excluída, chegan-

¹⁰ Esse indicador é obtido dividindo-se o total de processos julgados/sentenciados no ano, pelo total de processos distribuídos no mesmo ano. Se o índice de julgamento é menor que 1, o número de processos julgados foi menor que o número de processos distribuídos. Optou-se pela escolha desse indicador em detrimento do índice de baixa, em razão da possibilidade de haver unidades judiciárias com acervos mais enxutos, sem espaço para um número elevado de baixas.

do-se à segunda colocada, que se trata de uma unidade considerada de difícil provimento por estar localizada em região empobrecida e distante da capital.

O presente estudo baseou-se em entrevistas realizadas por videoconferência com atores-chave do sistema de justiça que pudessem fornecer elementos sobre o desempenho observado. As entrevistas foram realizadas entre 5 de abril de 2021 e 11 de abril de 2022, incluindo termo de consentimento, e gravadas pelas plataformas Google Meet e Microsoft Teams, em razão da pandemia causada pela covid-19.

As pessoas selecionadas atuaram na comarca nesse período e vivenciaram o aumento do índice de julgamento em 116%. Assim, foram entrevistados o juiz (homem branco) que respondia pela unidade judiciária no período de 2018 a 2019 (duas entrevistas), o gerente de secretaria, cinco servidores(as), uma assistente social, um promotor e uma advogada. Na sequência, foram entrevistados o juiz atuante em 2021, o juiz que acompanhou o vitaliciamento do magistrado responsável pelo índice de julgamento de 116% e um juiz que atuou na comarca em 2008, visando a fornecer um panorama histórico sobre a comarca.

O ponto de saturação foi alcançado com o total de 13 entrevistas. Para proteger a identidade dos entrevistados, os nomes foram omitidos e as entrevistas identificadas pelos números de 1 a 13. Essas entrevistas geraram um total de 5 horas e 51 minutos de gravação.

As entrevistas foram, num primeiro momento, apoiadas em um roteiro semiestruturado com três perguntas amplas¹¹, destacando-se para os fins do presente estudo a primeira indagação: o que gerou os resultados da vara única no período de 1º de julho de 2018 a 1º de julho de 2019? Adicionalmente, foi realizada entrevista complementar com o juiz responsável pelo aumento do índice de julgamento, o qual respondeu a outras oito perguntas ligadas à sua condição de gênero¹².

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas em arquivo de texto e, em seguida, foi realizada a leitura dessas transcrições, uma das fases da pré-análise. Na exploração do material, que representa a segunda fase, foram administradas as técnicas de codificação do *corpus* (transcrição das entrevistas), compreendendo o exame minucioso do material para a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar, corresponde ao seg-

mento de conteúdo a considerar unidade-base, visando à categorização e à frequência) nos documentos.

A principal categoria considerada como um indicador vinculado ao gênero foi a disponibilidade de tempo do magistrado, citada 13 vezes nas entrevistas, inclusive atribuída à sua condição de estar solteiro à época, conforme os seguintes trechos mais representativos:

Ele chegava no fórum, em casa, acho que também por ele ser na época solteiro ainda, né? Ter mais disponibilidade pra isso, de estar mais ali próximo, isso ajudou muito (Entrevista 10).

Porque ele conseguia, primeiro que o período dele de trabalho ele estendia, a gente falava bem assim, ele só falta levar a cama para o fórum.

[...]

Ele ficava no fórum até tarde, todos os dias e ele se dava, ele dava conta de, ele estar conduzindo ali uma audiência de instrução e entre assinar uma ata ou um termo de depoimento, ou daquele tempinho que fica ali, ele sempre ia na sala de conciliação só pra dar uma olhadinha, pra verificar como é que (es)tava o andamento, como que estavam as questões, ele era aquele juiz assim, de ir na Secretaria também todos os dias, de ver advogado no balcão e ele pegar processo, de ser ágil [...] (Entrevista 11).

Outro achado relacionado à questão de gênero é que a entrevista 12 relacionou o acervo processual acumulado à licença-maternidade e aos afastamentos da juíza que atuou anteriormente na comarca.

Ouvido novamente em entrevista complementar voltada de forma mais específica às questões de gênero, o juiz confirmou os relatos dos(as) demais entrevistados(as) quanto à sua total disponibilidade de tempo para dedicar-se à jurisdição, inclusive porque, à época, não era responsável por dispensar cuidados a outras pessoas, como filhos e demais familiares, conforme relatou nos seguintes trechos:

Eu entrei em 2017 no Tribunal, tinha 32 anos quando atuei em (nome da Comarca).

[...]

À época eu era solteiro e ia me casar em 2019. Via em união estável com minha atual esposa, mas

11 1) Na sua opinião, o que gerou os resultados da Vara Única no período de 1º/7/2018 a 1º/7/2019?

2) Na sua opinião, dentre as oito competências gerenciais da avaliação de desempenho dos servidores, qual delas teve maior relevância na atuação do juiz no período de 1º de julho de 2018 a 1º de julho de 2019?

3) Na sua opinião, o contexto da comarca influenciou nos resultados? De que forma?

12 1) Quando atuou na unidade, qual era a sua idade?

2) E o seu estado civil?

3) Com quem residia à época?

4) Tinha filhos ou era responsável pelo cuidado direto de algum outro familiar?

5) Tinha alguém responsável pelos serviços domésticos de sua residência?

6) Tinha alguém responsável pelas suas demandas de ordem pessoal?

7) Dedicava-se, em média, quantas horas ao trabalho?

8) Trabalhava mais no fórum ou em casa?

fui a [nome da Comarca] sozinho, na condição de solteiro, vindo a casar com ela depois de dois anos de comarca.

[...]

Naquela época residia sozinho mesmo e não tinha obrigação de cuidados ou responsabilidade com filho, pais, com ninguém mesmo.

[...]

Naquela época eu permanecia boa parte do dia no fórum. À época, como você sabe, não tínhamos aqui em [nome do Estado] um PJE¹³ tão avançado. A minha comarca de [nome da Comarca] [...] até então cível e criminal eram todos físicos e demandava a necessidade de estar no fórum diariamente. Era um volume de serviço muito grande. Demandava muita instrução, audiências todos os dias, durante toda tarde e era necessário para tentar colocar o serviço em dia, trabalhar também pela manhã. Então saía de casa 7h30, 8h, chegava no fórum. Como eu era sozinho e almoçava sempre em restaurante, o restaurante era do lado do fórum, eu ia a pé ou muitas vezes até pedia para a terceirizada buscar uma marmita para mim, a minha comida, almoçava no próprio fórum e ali permanecia. Fazia um breve intervalo ali, de uns 30/40 minutos e já voltava para o período da tarde para fazer as audiências. Saía do fórum, é... depois o pessoal saía do expediente 18h e eu sempre permanecia no fórum até no mínimo 19h30/20h e voltava para casa. Permanecia praticamente todo o dia e deixava um período curto, noturno, para fazer uma atividade física, fazia alguma coisa para tentar desligar um pouco do serviço, assim.

[...]

Trabalhava só no fórum. Em casa, aos finais de semana, trabalhava em processos mais complexos. Preferia trabalhar num ambiente reservado, levava o processo para casa, estudava e tentava decidir de casa nos finais de semana. Mas 99% do serviço foi feito no fórum.

Em outro trecho da entrevista, o juiz informou que após o nascimento do filho e a vinda da esposa para a nova comarca a sua disponibilidade para o trabalho foi bastante alterada e, conseqüentemente, aquele ritmo observado, em que o trabalho ocupava mais de 12 horas/dia foi adaptado às novas circunstâncias de vida.

Portanto, como se pode verificar por intermédio da análise desses dados primários, a disponibilidade de tempo do magistrado foi uma das variáveis relevantes para que o desempenho da unidade judicial estudada apresentasse um aumento do índice de julgamento em

116%. E, após constituir família e ter filhos(as), o magistrado, mesmo na condição de homem e em tese menos afetado pela divisão sexual do trabalho, sentiu o impacto dessa nova realidade em sua vida no exercício do cargo.

Ocorre que, conforme demonstram pesquisas realizadas pelo CNJ e Ajufe, a disponibilidade de tempo é um atributo que incide de forma diferenciada na vida de magistrados e magistradas, em prejuízo dessas últimas em virtude da dupla ou tripla jornada, e tal estado de coisas pode ser debitado, dentre outros fatores, à divisão sexual do trabalho reinante em uma sociedade patriarcal como a brasileira, o que implica dizer que a manutenção do atual modelo de gestão judicial e seus critérios de aferição pelos órgãos competentes, que não levam em conta essa e outras eventuais particularidades de gênero e raça, possuem conteúdo discriminatório implícito contra as mulheres, ficando mais prejudicadas em eventuais concursos de promoção na carreira.

4. CONCLUSÃO

O atual modelo de medição de desempenho de magistrados(as) brasileiros(as) adotado pelo CNJ e demais órgãos de controle do Poder Judiciário tem dado primazia a indicadores quantitativos de produtividade que, em nome da padronização e da suposta neutralidade, desconsideram fatores outros que são decisivos para a construção dos resultados, como as questões de gênero e raça, por exemplo.

Com efeito, estatísticas do IBGE e pesquisas realizadas pelo CNJ e Ajufe, bem como por acadêmicas, deram conta que, entre outras dificuldades, a divisão sexual do trabalho e, conseqüentemente, a menor disponibilidade de tempo para se dedicar à carreira, é uma realidade presente na vida das magistradas, colocando-as em notória desvantagem e prejuízo quando comparadas às condições reunidas por seus colegas homens que, geralmente, ficam mais livres dos trabalhos domésticos em casa e, portanto, permanecem mais disponíveis para o exercício da profissão, sendo esse um atributo muito importante no universo do profissionalismo, ideário que, baseado na *expertise* e no mérito individual, move o atual modelo de gestão do Poder Judiciário, subvertendo a realidade ao pressupor que todos(as) os(as) juizes(as) partem de um mesmo ponto de largada e, por isso mesmo, os critérios de desempenho devem ser padronizados.

As magistradas negras, além do sexismo, também enfrentam o racismo e, por isso, estão sujeitas a um grau mais intenso de discriminação, o que demanda maior gestão das emoções, atividade considerada pela literatura especializada a tripla jornada da mulher.

13 Processo Judicial Eletrônico (PJE) é o “sistema de tramitação de processos judiciais cujo objetivo é atender às necessidades dos diversos segmentos do Poder Judiciário brasileiro”. Disponível em: https://www.pje.jus.br/wiki/index.php/P%C3%A1gina_principal. Acesso em: 13 abr. 2022.

Por outro lado, o estudo de caso, realizado em uma unidade judiciária considerada de alto desempenho pelos critérios atuais, evidenciou que a disponibilidade de tempo é uma variável muito importante na obtenção do resultado final, de modo que em uma organização pautada pela produtividade numérica, como o Poder Judiciário atual, a manutenção dessa política institucional padronizada, que não leva em consideração as especificidades entre seus diversos componentes, homens e mulheres, tende a gerar padrões discriminatórios.

Com efeito, a divisão sexual do trabalho é um quadro invisibilizado na aferição de desempenho de magistrados(as), considerando-se que a magistrada tenha que atender demandas em sua vida particular em relação às pessoas que exigem cuidados especiais, ao mesmo tempo em que deve apresentar alto desempenho no trabalho, impedindo mais debate sobre as condições de trabalho que exigem uma disponibilidade de tempo de homens e mulheres cada vez maior, com a diferença de que a dupla ou tripla jornada é verificada, majoritariamente, em relação à mulher.

Diante de tais resultados, é fundamental que se debata a incorporação da perspectiva de gênero e raça no modelo de medição de desempenho das unidades judiciárias, a fim de que não se perpetuem as discriminações endógenas (praticadas pelo próprio Poder Judiciário) em face das magistradas, valendo ressaltar, ainda, a ausência de dados com recortes específicos de raça, situação que também representa mais invisibilidade desse marcador social em interação com o gênero.

Por fim, propõe-se para agendas de pesquisas futuras a investigação sobre a possibilidade de um modelo de medição que contemple particularidades de gênero e outros marcadores como raça, avançando para uma aferição que não seja baseada, unicamente, em uma perspectiva androcêntrica.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. **Nota Técnica n. 2/2019**. Brasília: AJUFE, 2019. Disponível em: <http://ajufer.org.br/images/2019/PDF2019/Nota-Tecnica-Mulheres-2.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2019.
- ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL (AMB). **O perfil do magistrado brasileiro**. Brasília: AMB, 1996. Disponível em: <https://www.amb.com.br/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=MPOiaonVnbdDbp1TVkYSh8wW-ZnDdZPa9p5DIIPz3ng>. Acesso em: 3 de ago. 2019.
- ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL (AMB). **Quem somos, a magistratura que queremos**. Brasília: AMB, 2019. Disponível em: <https://www.amb.com.br/mwginternal/>
- de5fs23hu73ds/progress?id=dqkxL6uNfUCj-t2CQ86s16BY-zRYDxKP_iVSoCl5cCbA. Acesso em: 3 de ago. 2019.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2020
- BOCHENEK, Antônio César *et al.* **Manual Luso-Brasileiro de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018. p.15.
- BONELLI, Maria da Glória. Profissionalismo e diferença de gênero na magistratura paulista. *Civitas*, Porto Alegre, v. 10, n. 2, maio/ago. 2010, p. 270-292. p. 288-9.
- BONELLI, Maria da Glória; BARBALHO, Rennê Martins. O profissionalismo e a construção de gênero na advocacia paulista. *Sociedade e Cultura*, 11 (2), 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5287>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BONELLI, Maria da Glória; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Mulheres magistradas e a construção de gênero na carreira judicial. *Novos estudos*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 143-163, abr. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010133002020000100143&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 jun. 2022.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **A participação feminina nos concursos para a magistratura**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_RELATORIO_Participacao_Feminina-FIM.pdf. Acesso em 17 fev. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Censo do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/CensoJudiciario.final.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2019.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/gestao-documental-e-memoria-proname/gestao-de-memoria/memoria-do-poder-judiciario-historia-e-linha-do-tempo/>. Acesso em: 8 nov. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**. Brasília: CNJ, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/>

br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf. Acesso em: 24 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros**. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/49b47a6cf9185359256c22766d5076eb.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa sobre negros e negras no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2021b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/rela-negros-negras-no-poder-judiciario-150921.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 203, de 23 de junho de 2015**. Dispõe sobre a reserva aos negros, no âmbito do Poder Judiciário, de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de ingresso na magistratura. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2203>. Acesso em: 14 fev. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional**. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/01/26a1ee-cd14b8d086bd7098fed7c8b04a.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2021.

COSTA, Gizela Nunes da. Auri Moura Costa. **Themis**, Fortaleza, v. 13, p. 17-22, 2015. Disponível em: <http://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/493/495>. Acesso em: 16 jan. 2022.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, jan. 2002.

DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DORLIN, Elsa. **Sexo, gênero e sexualidades**. São Paulo: Ubu, 2021.

FACIO, Alda. Metodologia para el análisis de género del fenómeno legal. In: FACIO, Alda; FRÍES, Lorena (Org.). **Género y Derecho**. Santiago do Chile: LOM, 1999. p. 99-136.

FACIO, Alda; FRIES, Lorena. Feminismo, gênero y patriarcado. In: FACIO, Alda; FRÍES, Lorena (Org.). **Género y derecho**. Santiago do Chile: LOM, 1999. p. 21-60.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e

agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar.-abr. 2013.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial**: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. v. I.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 21 nov. 2021.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico Dasso. Nova Gestão Pública NGP: a teoria de administração pública do estado ultraliberal. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO NO BRASIL (CONPEDI). 23, 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: CONPEDI, 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>. Acesso em: 18 abr. 2022.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado**. São Paulo: Cutrix, 2019.

NEGRI, Sandra; PEDRON, Cristiane Debres. Governança em valor público no Poder Judiciário Brasileiro. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA, 2019, Brasília. **Anais Eletrônicos**, Brasília: ENAJUS, 2019. Disponível em: [http://www.enajus.org.br/anais\(as\)sets/papers/2019/262.pdf](http://www.enajus.org.br/anais(as)sets/papers/2019/262.pdf). Acesso em: 14 abr. 2022.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro, **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3, p. 631-656, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre todas as Formas de Discriminação contra a Mulher**, 18 de setembro de 1979. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf. Acesso em: 3 ago. 2019.

PIMENTEL, Sílvia; BIANCHINI, Alice. **Feminismo (s)**. São Paulo: Matrioska, 2021.

SANDEL, Michael. **A tirania do mérito**: o que aconteceu com o bem comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, vol. 20, n. 2, jul./dez. 1995, p. 71-99.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. No mês das mulheres, uma homenagem do PJBA a primeira juíza negra do estado e do país. **Site**, 23 mar. 2021. Disponível em: <http://>

www5.tjba.jus.br/portal/no-mes-das-mulheres-uma-homenagem-do-pjba-a-primeira-juiza-negra-do-estado-e-do-pais/. Acesso em: 16 abr. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Escola Nacional da Magistratura do Trabalho. **Dificuldades na carreira da magistrada**. Brasília: TST, 2019. Disponível em: http://www.enamat.jus.br/wpcontent/uploads/2019/06/Relatorio_Pesquisa_magistradas.pdf. Acesso em: 1º out. 2019.

UMA nova gestão pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público** v.1, n.1 nov. 1937.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa, A Mudança Cultural da Gestão Judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: GREGÓRIO, Alvaro et al. (Org.). **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019, p. 41–58.

Lívia Lúcia Oliveira Borba

Mestranda em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e Juíza de Direito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)

Mariana Rezende Ferreira Yoshida

Mestranda em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e Juíza de Direito do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

Rafaella Amaral de Oliveira

Mestra em Direito Constitucional e Criminologia pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e Juíza de Direito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG).