FACULDADE AUTÔNOMA DE DIREITO – FADISP

MARCIA HELENA DE MAGALHÃES

ENTRE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A EXCLUSÃO GERACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO: O EFICIENTISMO DIGITAL COMO VETOR DE ETARISMO ESTRUTURAL E A RECONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS DIREITOS HUMANOS

São Paulo

2026

FACULDADE AUTÔNOMA DE DIREITO – FADISP

MARCIA HELENA DE MAGALHÃES

ENTRE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A EXCLUSÃO GERACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO: O EFICIENTISMO DIGITAL COMO VETOR DE ETARISMO ESTRUTURAL E A RECONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS DIREITOS HUMANOS

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado Interinstitucional (PCI-Minter), realizado pela Faculdade Autônoma de Direito de São Paulo (FADISP) em parceria com a Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG), na área de concentração Função Social do Direito, tendo como orientadores o Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino e a Profa. Dra. Elka Cândida de Oliveira Machado.

São Paulo

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M189e Magalhães, Márcia Helena de.
Entre a inovação tecnológica e a exclusão geracional no poder judiciário: o eficientismo digital como vetor de etarismo estrutural e a reconstrução institucional sob a perspectiva dos direitos humanos. / Márcia Helena de Magalhães – São Paulo, 2026.
125 fls; 30cm.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Autônoma de Direito – FADISP – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado Acadêmico Interinstitucional – MINTER – Função Social do Direito – São Paulo, 2026.
Orientador: Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino.
Coorientadora: Profa. Dra. Elka Cândida de Oliveira Machado.

1. Inteligência artificial. 2. Etarismo estrutural. 3. Direitos humanos. 4. Poder Judiciário. 5. Eficientismo digital. I. Magalhães, Márcia Helena de. II. Faculdade Autônoma de Direito. III. Título.

CDU 34:004:342.7

Bibliotecário responsável: Adenilto Lopes do Prado Junior – CRB-8/11438

MARCIA HELENA DE MAGALHÃES

ENTRE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A EXCLUSÃO GERACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO: O EFICIENTISMO DIGITAL COMO VETOR DE ETARISMO ESTRUTURAL E A RECONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS DIREITOS HUMANOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Interinstitucional em Direito da Faculdade Autônoma de Direito de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino e Coorientadora: Profa. Dra. Elka Cândida de Oliveira Machado.

São Paulo, ____ de _____ de 2026.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino – FADISP

(Orientador)

_____

Profa. Dra. Elka Cândida de Oliveira Machado – FADISP

(Coorientadora)

_____

Prof. Dr. Lauro Ishikawa – FADISP

Aos servidores e magistrados que, com sua maturidade e experiência, humanizam o Poder Judiciário brasileiro, resistindo ao eficientismo despersonalizado e provando, diariamente, que o saber acumulado é o maior patrimônio da Justiça.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me conduziu até aqui, iluminando meus caminhos, fortalecendo minha fé e sustentando-me nos momentos de cansaço e incerteza. Foi Ele quem renovou minhas forças ao longo desta caminhada e tornou possível a conclusão desta importante etapa da minha vida acadêmica.

Aos meus pais, raízes da minha existência. Ao meu pai, homem de coragem, de quem não tive o privilégio de conviver, pois partiu quando eu tinha apenas seis meses de idade, deixando-me a herança de sua força. À minha mãe, que, diante da viuvez precoce, enfrentou com coragem silenciosa a partida do interior para a capital, priorizando a educação e o futuro de seus filhos. Dela herdei o exemplo de renúncia e perseverança, e muito do que sou nasceu de sua capacidade de seguir adiante mesmo diante das maiores adversidades.

Ao meu filho, Marcelo Magalhães, meu agradecimento mais profundo e especial. Primeiro integrante de nossa família a ingressar em um mestrado, sua trajetória acadêmica foi o farol que me despertou a coragem de acreditar que eu também poderia trilhar este caminho. Mesmo cursando seu próprio mestrado em Lisboa, encontrou tempo para ser meu orientador e companheiro de jornada. Sua escuta atenta, suas conversas intelectuais e seu auxílio constante tornaram este percurso mais leve, mais humano e academicamente mais rigoroso.

Ao Professor Doutor Marco Bruno Miranda Clementino, pela orientação segura, pela generosidade intelectual e pela sensibilidade ao acolher as inquietações que deram origem a esta pesquisa, transformando-as em objeto de reflexão científica.

À Professora Doutora Elka Cândida de Oliveira Machado, pela escuta sensível, pelas valiosas contribuições e pelo auxílio fundamental na organização e amadurecimento das ideias que estruturam esta pesquisa.

Ao Desembargador Marcus da Costa Ferreira, meu superior hierárquico, registro minha profunda gratidão pela confiança e pelo constante incentivo ao aperfeiçoamento intelectual. Professor nato, sua vocação para o ensino transcende a magistratura e se manifesta no estímulo permanente ao estudo, à reflexão e ao crescimento profissional. Seu exemplo de liderança humanizada reforçou, ao longo desta trajetória, a convicção de que a busca pela excelência institucional deve caminhar lado a lado com a valorização da pessoa humana.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, alicerce de minha dignidade e sustento. Foi nesta instituição que construí minha carreira, criei meus filhos, Guilherme Magalhães Mesquita e Marcelo Magalhães Mesquita, e encontrei as condições que me permitiram crescer profissionalmente e alcançar esta importante etapa acadêmica. Agradeço a oportunidade deste mestrado por meio da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG) que representa reconhecimento, valorização e continuidade.

Aos colegas de turma, pelo ambiente colaborativo e pelas trocas que transformaram angústias em crescimento.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta pesquisa deixasse de ser apenas um projeto e se transformasse em realidade.

RESUMO

A presente dissertação investiga as tensões entre a acelerada incorporação de tecnologias digitais e de inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro e a necessidade de proteção dos direitos humanos da pessoa idosa, com foco na hipótese segundo a qual o eficientismo digital pode operar como vetor de etarismo estrutural no ambiente institucional. Parte-se da constatação de que a transição do processo eletrônico para uma justiça orientada por dados, intensificada por sistemas algorítmicos, normas do Conselho Nacional de Justiça e por experiências locais de uso de inteligência artificial, vem acompanhada de uma cultura de produtividade que tende a desvalorizar a experiência, naturalizar a obsolescência simbólica de servidores mais antigos e gerar formas indiretas de discriminação etária. O estudo articula referenciais do constitucionalismo contemporâneo, dos direitos humanos e do direito administrativo, com destaque para o princípio da dignidade da pessoa humana, a igualdade material e a proteção específica conferida à pessoa idosa pela Constituição Federal de 1988, pelo Estatuto da Pessoa Idosa e por documentos internacionais. A partir dessas bases, distingue-se a eficiência administrativa legítima do eficientismo patológico, demonstrando como a sobrevalorização de metas quantitativas e indicadores produtivistas pode comprometer a diversidade geracional, a segurança institucional e a própria qualidade da prestação jurisdicional. Em uma segunda etapa, realiza-se diagnóstico institucional a partir de análise documental e normativa de políticas, resoluções e projetos de inteligência artificial no Judiciário, contrastando-os com o panorama funcional e demográfico dos servidores. Como contribuição propositiva, formulam-se diretrizes para uma governança inclusiva, comprometida com os direitos humanos, abrangendo política institucional de letramento digital, mecanismos de transparência algorítmica e indicadores não estritamente produtivistas, com vistas à mitigação do etarismo estrutural e à reconstrução institucional do Judiciário sob a perspectiva dos direitos humanos. As conclusões são formuladas em termos de risco institucional e de indícios documentais, em coerência com a natureza documental da pesquisa.

Palavras-chave: etarismo estrutural; eficientismo digital; inteligência artificial; Poder Judiciário; direitos humanos.

ABSTRACT

This dissertation investigates the tensions between the accelerated incorporation of digital technologies and artificial intelligence in the Brazilian Judiciary and the need to protect the human rights of older persons, focusing on the hypothesis that digital efficientism may operate as a vector of structural ageism within the institutional environment. The analysis starts from the observation that the transition from electronic case management to a data-driven justice system, intensified by algorithmic tools, regulations issued by the National Council of Justice and local experiences of artificial intelligence, has been accompanied by a productivity-oriented culture that tends to devalue accumulated experience, normalize the symbolic obsolescence of senior civil servants and generate indirect forms of age-based discrimination. The study draws on contemporary constitutionalism, human rights and administrative law, highlighting the principle of human dignity, substantive equality and the specific protection granted to older persons by the 1988 Federal Constitution, the Statute of the Older Person and international instruments. On this basis, the work distinguishes legitimate administrative efficiency from pathological efficientism, showing how the overvaluation of quantitative targets and productivist indicators can undermine generational diversity, institutional stability and the quality of judicial services. In a second stage, an institutional diagnosis is carried out through documentary and normative analysis of policies, resolutions and artificial intelligence projects in the Judiciary, in contrast with the functional and demographic profile of court personnel. As a propositional contribution, the dissertation outlines guidelines for an inclusive governance committed to human rights, including digital literacy policies, mechanisms of algorithmic transparency and non-strictly productivist indicators, aiming at mitigating structural ageism and at the institutional reconstruction of the Judiciary from a human rights perspective. The conclusions are framed in terms of institutional risk and documentary indications, consistent with the documentary nature of the research.

Keywords: structural ageism; digital efficientism; artificial intelligence; Judiciary; human rights.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenho metodológico da pesquisa.....20
Quadro 2 – Matriz de diretrizes de governança inclusiva.....108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGAIA	Sistema de inteligência artificial generativa do TJGO voltado à elaboração automatizada de relatórios judiciais
BERNA	Busca Eletrônica em Registros usando Linguagem Natural
CF	Constituição Federal
CGovIA	Comitê de Governança e Gestão de Projetos de Inteligência Artificial e Cognição Automatizada
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DataJud	Base Nacional de Dados do Poder Judiciário
IA	Inteligência Artificial
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)
LI²A-EJUG	Laboratório Interinstitucional de Inteligência Artificial da Escola Judicial do TJGO
PDPJ-Br	Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO....13
CAPÍTULO 2 – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E MARCO NORMATIVO DE PROTEÇÃO CONTRA A DISCRIMINAÇÃO ETÁRIA NO PODER JUDICIÁRIO....22
2.1 Do processo eletrônico à Justiça orientada por dados....23
2.2 Sistemas de inteligência artificial: usos, promessas e zonas de risco....26
2.3 Opacidade algorítmica, vieses e responsabilização....30
2.4 Direitos humanos como limite à modernização estatal....35
2.5 Eficiência administrativa *versus* eficientismo patológico....38
2.6 Proteção jurídica da pessoa idosa no ordenamento brasileiro....42
CAPÍTULO 3 – O EFICIENTISMO DIGITAL E O ETARISMO ESTRUTURAL: EFEITOS SOBRE A DIVERSIDADE GERACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO....46
3.1 Cultura de metas e produtividade como critério de reconhecimento....48
3.2 O paradoxo da eficiência formal e a erosão de garantias materiais....52
3.3 Discriminação indireta e desvalorização da experiência....55
3.4 Bases conceituais do etarismo e barreiras tecnológicas....62
3.5 Estigmas, obsolescência simbólica e insegurança institucional....64
CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E RECORTE EMPÍRICO: ANÁLISE DOCUMENTAL E NORMATIVA....68
4.1 Políticas institucionais e diretrizes normativas sobre IA no Judiciário....68
4.2 Panorama funcional e demográfico dos servidores....77
4.3 Análise dos impactos institucionais do eficientismo digital....85
4.4 O caso emblemático da supressão do abono de permanência no Estado de Goiás....92
CAPÍTULO 5 – GOVERNANÇA INCLUSIVA E MITIGAÇÃO DO ETARISMO....97
5.1 Diretrizes para uma tecnologia comprometida com Direitos Humanos....98
5.2 Política institucional de inclusão, capacitação e letramento digital....101
5.3 Mecanismos de transparência e indicadores não produtivistas....105
CONCLUSÃO....111
REFERÊNCIAS....116

INTRODUÇÃO

A transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, embora ordinariamente apresentada como expressão necessária de modernização administrativa, racionalização de fluxos e ampliação da eficiência institucional, revela, quando examinada sob perspectiva jurídico-crítica, uma densidade muito superior à simples substituição de procedimentos físicos por plataformas eletrônicas. O avanço do processo judicial eletrônico, a consolidação de bases nacionais de dados, a incorporação de sistemas de inteligência artificial, a expansão do teletrabalho, a automação de rotinas e a gestão orientada por indicadores deslocaram, de maneira progressiva, o eixo de funcionamento da atividade judicial para um ambiente em que produtividade, velocidade, mensuração e adaptabilidade tecnológica passaram a ocupar posição central na definição do desempenho institucional.

Esse movimento, contudo, não se desenvolve em terreno neutro. Ao contrário, a modernização tecnológica incide sobre uma estrutura funcional concreta, formada por magistrados, servidores e colaboradores com trajetórias profissionais diversas, pertencentes a distintas gerações e submetidos a condições desiguais de formação, adaptação e reconhecimento. Por essa razão, a presente dissertação parte da premissa de que a inovação tecnológica, quando conduzida sem adequada mediação normativa, sem sensibilidade institucional à diversidade geracional e sem mecanismos efetivos de inclusão, pode produzir efeitos excludentes sob aparência de neutralidade técnica. Nesse ponto, a discussão deixa de pertencer apenas ao campo da gestão pública e passa a ingressar, com plena legitimidade, no domínio dos direitos humanos, da igualdade material e da vedação à discriminação indireta.

A questão central que orienta esta pesquisa consiste em investigar se a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, especialmente quando associada à racionalidade do eficientismo digital, pode atuar como vetor de etarismo estrutural, na medida em que tende a valorizar perfis profissionais mais ajustados à fluência tecnológica imediata, à produtividade quantificável e à aceleração contínua dos fluxos de trabalho, ao mesmo tempo em que pode invisibilizar a experiência acumulada, a memória institucional, a capacidade de julgamento situacional e outras formas de contribuição funcional mais frequentemente associadas a servidores e magistrados em fases avançadas de carreira.

A hipótese que se sustenta é a de que o problema não reside na tecnologia em si mesma, tampouco na busca constitucionalmente legítima por eficiência administrativa. O ponto crítico está na conversão da eficiência em eficientismo, compreendido como a autonomização patológica da produtividade mensurável em detrimento de outros valores constitucionais igualmente relevantes. Quando a gestão judicial passa a privilegiar indicadores de velocidade, volume e desempenho digital, sem incorporar critérios de complexidade, qualidade, inclusão geracional e suporte formativo diferenciado, cria-se ambiente propício à reprodução de desigualdades silenciosas. Tais desigualdades não se apresentam, necessariamente, sob a forma de discriminação direta ou de hostilidade explícita contra pessoas idosas, mas podem emergir por meio de critérios aparentemente universais que, na prática, produzem efeitos desproporcionalmente gravosos sobre determinados grupos etários.

Importa explicitar, desde logo, os limites dessa hipótese. Não se parte da premissa de que a digitalização seja necessariamente excludente, nem se ignora que a tecnologia pode beneficiar diretamente os servidores mais experientes, ao reduzir tarefas repetitivas, ampliar a autonomia no manejo dos fluxos de trabalho e liberar tempo para as atividades de maior densidade intelectual.

Os efeitos da transformação digital não decorrem da técnica em si, mas do desenho institucional que a implementa, da qualidade da capacitação oferecida, da escuta dos usuários internos e da governança adotada. Por isso, a investigação mantém-se aberta a resultados distintos dos inicialmente cogitados, e suas conclusões são formuladas em termos de risco institucional e de indícios documentais, e não de comprovação empírica de prejuízos efetivamente consumados.

Igualmente necessária é a delimitação rigorosa do sujeito desta pesquisa. As categorias de pessoa idosa em sentido legal, servidor mais antigo, servidor em fase avançada de carreira, servidor experiente, servidor com menor letramento digital e diversidade geracional não são equivalentes e não serão tratadas como tais ao longo do texto. Nem toda pessoa idosa apresenta baixa competência digital; nem todo servidor experiente é idoso; e servidores jovens também podem apresentar reduzida familiaridade tecnológica.

A vulnerabilidade examinada nesta dissertação não é atribuída à idade em si, mas ao desenho institucional que pressupõe adaptação homogênea de todos os integrantes da organização e que não oferece suporte proporcional às diferentes trajetórias formativas. Quando o texto se refere a servidores mais experientes ou em fase avançada de carreira, designa posição funcional e biográfica no interior da instituição, e não condição etária legalmente definida; quando alude à pessoa idosa, reporta-se ao sentido legal do termo; e quando trata de menor letramento digital, descreve circunstância formativa que pode atingir qualquer geração, embora se projete com mais frequência sobre quem construiu sua trajetória profissional antes da era digital.

O estado da arte que circunda o tema confirma a pertinência da investigação. Os estudos sobre envelhecimento populacional consolidaram-se como campo robusto da literatura nacional, acompanhando a acelerada transição demográfica brasileira; as pesquisas sobre envelhecimento e trabalho avançaram na compreensão das trajetórias ocupacionais maduras e das barreiras à permanência qualificada; e a produção sobre inteligência artificial no Judiciário e governança algorítmica expandiu-se notavelmente na última década.

No plano internacional, os estudos de Butler e as coletâneas organizadas por Ayalon e Tesch-Römer consolidaram a categoria do etarismo; no plano nacional, a produção sobre inteligência artificial no processo judicial, a exemplo dos trabalhos de Hartmann Peixoto e de Dierle Nunes, retomados ao longo do desenvolvimento, ampliou o debate sobre governança algorítmica. A literatura nacional, contudo, ainda se mostra tímida quando se trata de mapear o etarismo no interior das instituições judiciárias brasileiras, e mais ainda quando se pretende cruzar tal temática com os impactos concretos da inteligência artificial e dos indicadores produtivistas sobre a permanência qualificada dos servidores mais maduros.

É precisamente nessa lacuna que se situa a presente dissertação. Nessa fronteira, em que se entrelaçam o direito constitucional da igualdade material, o direito administrativo da função pública, o direito antidiscriminatório e o emergente direito da inteligência artificial aplicada à atividade jurisdicional, a contribuição que se oferece consiste em um diagnóstico institucional sistematizado, na proposição de diretrizes de governança inclusiva tecnicamente fundamentadas e na formulação de

mecanismos de transparência e de indicadores não estritamente produtivistas, traduzindo-se em material de utilidade prática para o gestor público comprometido com a integridade institucional, para o pesquisador interessado nas zonas de cruzamento entre tecnologia e direitos humanos e para o próprio Poder Judiciário, em cujo interior a tese aqui sustentada encontra seu campo natural de aplicação.

Diante desse problema, o objetivo geral da dissertação é analisar em que medida o eficientismo digital, no contexto da transformação tecnológica do Poder Judiciário brasileiro, pode funcionar como vetor de etarismo estrutural, bem como identificar parâmetros normativos e institucionais capazes de orientar uma governança digital comprometida com os direitos humanos, com a igualdade material e com a valorização da diversidade geracional. Como objetivos específicos, busca-se compreender a passagem do processo eletrônico para a justiça orientada por dados, examinar os riscos da inteligência artificial e da opacidade algorítmica no ambiente judicial, reconstruir o marco normativo de proteção contra a discriminação etária, distinguir eficiência constitucional de eficientismo patológico, identificar os mecanismos pelos quais a cultura de metas pode desvalorizar a experiência profissional e, ao final, propor diretrizes de governança inclusiva aptas a mitigar os impactos discriminatórios da digitalização.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com abordagem jurídico-dogmática, documental e institucional. A pesquisa examina normas constitucionais, legislação infraconstitucional, instrumentos internacionais de proteção dos direitos humanos, atos normativos do Conselho Nacional de Justiça, documentos institucionais do Poder Judiciário e materiais relativos à gestão tecnológica e funcional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. O recorte empírico não tem por finalidade produzir generalização estatística, mas oferecer densidade concreta à hipótese de pesquisa, permitindo observar como as diretrizes nacionais de transformação digital se projetam sobre uma realidade institucional específica, marcada por políticas de inovação, inteligência artificial, gestão de pessoas, teletrabalho, capacitação e governança tecnológica.[1]

---

1 Os documentos institucionais de referência para o recorte empírico são, no plano nacional, BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. 2º Censo do Poder Judiciário 2023: relatório. Brasília: CNJ, 2024; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2024. Brasília: CNJ, 2024; e, no plano local, TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano de Gestão 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025; e TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025.

O percurso argumentativo organiza-se em quatro capítulos de desenvolvimento. O capítulo segundo examina a transformação digital e a inteligência artificial no Poder Judiciário, da passagem do processo eletrônico à justiça orientada por dados até os riscos da opacidade algorítmica, e reconstrói, na sequência, o marco normativo de proteção contra a discriminação etária, demonstrando que os direitos humanos constituem limite material à modernização estatal e que a eficiência administrativa não se dissocia da dignidade da pessoa humana, da igualdade material e da proteção jurídica da pessoa idosa.

O capítulo terceiro enfrenta o eficientismo digital e seus efeitos sobre a diversidade geracional, articulando a crítica à cultura de metas e à redução do trabalho judicial a indicadores quantitativos com o aprofundamento da categoria do etarismo estrutural, suas bases conceituais, suas barreiras tecnológicas e suas manifestações simbólicas. O capítulo quarto desenvolve o diagnóstico documental e normativo no recorte do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com atenção às políticas de inteligência artificial, ao panorama funcional e demográfico dos servidores e aos impactos institucionais do eficientismo digital. O capítulo quinto, por fim, formula diretrizes de governança inclusiva, capacitação, letramento digital, transparência e indicadores não produtivistas, com vistas à reconstrução institucional sob a perspectiva dos direitos humanos.

Assim, a presente dissertação pretende demonstrar que a pergunta juridicamente relevante não é se o Judiciário deve ou não se modernizar. Essa resposta já se encontra dada pela própria realidade contemporânea e pelas exigências constitucionais de duração razoável do processo, eficiência administrativa e acesso à justiça. A indagação verdadeiramente decisiva é outra: sob quais condições a modernização tecnológica pode ser conduzida sem converter a diversidade geracional em fator de exclusão, sem transformar experiência em sinônimo de obsolescência e sem subordinar direitos fundamentais à lógica fria da mensuração. É precisamente nesse ponto que se situa a contribuição desta pesquisa, ao propor que a inovação judicial somente será constitucionalmente legítima quando acompanhada de uma governança capaz de reconhecer que eficiência sem inclusão não é progresso institucional, mas apenas uma forma sofisticada de desigualdade administrada.

A escolha do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás como recorte empírico decorre de razões metodológicas e institucionais. O Tribunal destaca-se pela implementação de ferramentas de inteligência artificial, pela adoção de políticas de transformação digital e pela disponibilidade de expressivo conjunto de documentos públicos relacionados à gestão estratégica, à governança tecnológica e à gestão de pessoas.

Esse contexto institucional oferece condições particularmente relevantes para a observação do fenômeno estudado, permitindo examinar, em ambiente concreto, a interação entre inovação tecnológica, produtividade, diversidade geracional e direitos humanos. A pesquisa foi desenvolvida exclusivamente com base em fontes públicas, acessíveis a qualquer pesquisador, não se valendo de informações obtidas em razão do exercício de função institucional.

O recorte adotado não busca produzir generalizações sobre todo o Poder Judiciário brasileiro, mas fornecer um diagnóstico documental e normativo de uma realidade institucional específica, apta a contribuir para a compreensão mais ampla dos desafios decorrentes da transformação digital.

Sob outro prisma, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás reúne, em uma mesma realidade institucional, três dimensões cujo entrecruzamento torna o etarismo estrutural particularmente perceptível e juridicamente relevante. A primeira dimensão é laboral. Magistrados e servidores acumulam, ao longo de suas trajetórias profissionais, conhecimentos, experiências e memória institucional que constituem patrimônio relevante para o funcionamento do Poder Judiciário. Contudo, a crescente centralidade dos indicadores quantitativos de desempenho pode produzir efeitos institucionais que tendem a reduzir a visibilidade de formas de contribuição profissional menos suscetíveis à mensuração estatística. Nesse contexto, atividades relacionadas à experiência acumulada, à orientação de equipes, à resolução de situações complexas e à preservação da memória institucional podem receber menor reconhecimento organizacional quando comparadas a métricas predominantemente quantitativas de produtividade. A segunda dimensão é tecnológica, porquanto o tribunal incorporou de forma acelerada, ferramentas de inteligência artificial e plataformas automatizadas sem que a velocidade da implementação fosse acompanhada por políticas correspondentes de letramento

digital sensível às heterogeneidades geracionais da força de trabalho. A terceira dimensão é simbólica, pois a coexistência entre políticas institucionais voltadas à proteção dos direitos da pessoa idosa e processos de transformação organizacional intensiva convida à reflexão sobre a forma como a experiência profissional é reconhecida e valorizada no ambiente institucional. A análise documental realizada nesta pesquisa sugere a necessidade de permanente atenção aos impactos que determinadas escolhas organizacionais podem produzir sobre diferentes grupos geracionais.

O exame dessa tríplice convergência exigiu a constituição de um corpus documental cuja extensão e heterogeneidade refletem a complexidade do objeto. Foram analisadas as resoluções e os atos normativos do Conselho Nacional de Justiça que disciplinam a transformação digital e a inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, com especial atenção àquelas que estruturam a Base Nacional de Dados, a Plataforma Digital do Poder Judiciário, os princípios de ética e governança algorítmica e o regime contemporâneo de monitoramento de desempenho. No plano local, foram examinados os principais instrumentos institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, entre os quais o Plano de Gestão para o triênio 2025 a 2027, o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas para o mesmo período, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, as atas e documentos do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como os instrumentos institucionais relativos ao Comitê de Governança e Gestão de Projetos de Inteligência Artificial e Cognição Automatizada e às ferramentas tecnológicas já implementadas pelo tribunal. Compõem ainda o corpus os relatórios estatísticos do Conselho Nacional de Justiça, em especial o segundo Censo do Poder Judiciário e o relatório Justiça em Números, bem como instrumentos internacionais cuja aplicabilidade ao caso brasileiro decorre da incorporação de seus princípios ao ordenamento interno.

A análise desse material adotou abordagem qualitativa de natureza dogmático-crítica, na qual a leitura dos atos normativos não se restringiu à literalidade de seus enunciados, mas procurou desvendar os pressupostos implícitos, as omissões significativas e os efeitos distributivos concretos que decorrem de sua aplicação. O recorte temporal privilegiou os documentos produzidos entre a edição da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, marco

normativo da informatização processual brasileira, e o ano de 2026, quando se concluiu a presente investigação, com especial densidade no período subsequente à edição da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 332, de 21 de agosto de 2020. O critério de seleção das peças documentais privilegiou os atos cuja vigência permanece em vigor e cujos efeitos institucionais se projetam sobre a organização cotidiana do trabalho judicial, bem como aqueles cuja superveniência regulatória, ainda que recente, anuncia transformações estruturais na forma como o Poder Judiciário se relaciona com seus quadros e com a sociedade.

No plano operacional, a leitura do corpus foi conduzida a partir de categorias analíticas previamente definidas: etarismo estrutural, eficientismo digital, produtividade e produtivismo, valorização da experiência, letramento digital e discriminação indireta. Os documentos foram selecionados por sua pertinência temática a essas categorias, excluindo-se os atos de conteúdo exclusivamente orçamentário, cartorário ou alheio à gestão de pessoas e à transformação digital.

A análise atentou não apenas para o que os documentos afirmam, mas também para suas omissões significativas, especialmente a ausência de referência expressa à dimensão geracional em instrumentos que disciplinam capacitação, avaliação de desempenho e implantação tecnológica. A passagem do documento à conclusão observou cautela metodológica deliberada: como a pesquisa não realizou entrevistas, questionários ou grupos focais, os elementos de forte dimensão subjetiva, como pertencimento, insegurança e percepção de desvalorização, são tratados como riscos institucionais normativamente presumíveis e como indícios extraídos do material documental, jamais como percepções empiricamente comprovadas. O desenho metodológico da pesquisa encontra-se sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Desenho metodológico da pesquisa

Elemento	**Descrição**
Tipo de pesquisa	Qualitativa
Método	Jurídico-dogmático, documental e institucional
Corpus normativo	Constituição Federal de 1988; Lei nº 11.419/2006; Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741/2003); Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018); resoluções e atos normativos do CNJ, com destaque para as Resoluções nº 332/2020, nº 615/2025 e nº 674/2026

Corpus institucional	Plano de Gestão 2025-2027, Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027 e PDTIC do TJGO; atas e documentos do Comitê de Governança de TIC e do CGovIA; instrumentos relativos às ferramentas BERNA, AGAIA e LI²A-EJUG
Corpus estatístico	2º Censo do Poder Judiciário e relatório Justiça em Números, do CNJ
Recorte temporal	2006 a 2026, com maior densidade documental após a Resolução CNJ nº 332/2020
Categorias de análise	Etarismo estrutural; eficientismo digital; produtividade e produtivismo; valorização da experiência; letramento digital; discriminação indireta
Limitação	Pesquisa documental e institucional, sem entrevistas, questionários ou grupos focais; percepções subjetivas tratadas como risco institucional e indício documental, e não como comprovação empírica

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Pelo exposto, a presente dissertação parte da convicção de que o conhecimento jurídico não se esgota na descrição das normas vigentes nem na sistematização da jurisprudência consolidada, mas alcança sua função crítica mais alta quando se dedica a examinar os efeitos institucionais concretos que decorrem da combinação entre arranjos normativos, escolhas tecnológicas e práticas administrativas, especialmente quando tais efeitos recaem desproporcionalmente sobre grupos cuja proteção integra o núcleo axiológico da Constituição Federal de 1988. É nessa convicção que o trabalho encontra sua justificativa mais profunda, e é a partir dela que se constrói o roteiro analítico cuja apresentação se inicia no capítulo subsequente.

CAPÍTULO 2 – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E MARCO NORMATIVO DE PROTEÇÃO CONTRA A DISCRIMINAÇÃO ETÁRIA NO PODER JUDICIÁRIO

A transformação digital do Poder Judiciário brasileiro não constitui fenômeno recente, embora sua aceleração nas últimas duas décadas tenha conferido ao processo uma amplitude e uma profundidade que extrapolam, em muito, as reformas administrativas que a antecederam. Desde a edição da Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que instituiu a informatização do processo judicial e abriu caminho para a gradual substituição dos autos físicos por registros eletrônicos, o Judiciário brasileiro ingressou em uma trajetória de reorganização institucional que envolveu não apenas mudanças nos suportes materiais do trabalho jurídico, mas uma reconfiguração progressiva dos critérios pelos quais o desempenho institucional passou a ser medido, avaliado e comunicado publicamente.[2]

O que se observa, contudo, é que essa trajetória não foi linear nem isenta de tensões. Se em um primeiro momento o esforço de modernização concentrou-se na digitalização dos documentos e na acessibilidade remota aos autos processuais, a fase subsequente trouxe consigo um deslocamento de ênfase que se revelou mais consequente do ponto de vista institucional: a migração da lógica da tramitação eletrônica para a lógica da gestão orientada por dados, na qual as decisões administrativas passaram a ser informadas, com crescente sistematicidade, por conjuntos de informações extraídos de sistemas computacionais capazes de processar volumes de dados muito superiores àqueles que qualquer agente humano poderia analisar individualmente.

Essa passagem não é meramente quantitativa, mas implica uma mudança de paradigma epistêmico que atravessa a organização do trabalho judicial e cujas consequências sobre a diversidade geracional dos servidores serão examinadas nos capítulos subsequentes.[3]

---

2 Sobre o desenvolvimento histórico do processo eletrônico no Brasil e seu encadeamento com a Lei 11.419/2006, v. NUNES, Dierle. Virada tecnológica no direito processual e etapas do emprego da tecnologia no direito processual: seria possível adaptar o procedimento pela tecnologia? Revista EJEF, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 113-144, jul./dez. 2022, p. 115-117.

3 Sobre o conceito de inteligência artificial em sentido técnico-operacional e seus diferentes níveis de aplicação ao Direito, v. RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. Artificial Intelligence: a modern approach. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2021, p. 1-5; e, no plano brasileiro, HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos com comentários à Resolução CNJ 332/2020. Coleção Inteligência Artificial e Jurisdição, v. 2. Brasília: DR.IA/UnB, 2020, p. 18 e seguintes.

O presente capítulo tem por objetivo construir a base conceitual e tecnológica indispensável para a compreensão dessas consequências, sem antecipar análises que serão desenvolvidas com maior profundidade adiante. Para tanto, estrutura-se em três eixos. O primeiro examina a evolução do processo eletrônico para a justiça orientada por dados, com atenção à centralidade que os indicadores quantitativos assumiram na gestão judicial e às implicações epistêmicas dessa centralidade. O segundo apresenta os principais sistemas de inteligência artificial em uso no Judiciário, avaliando criticamente as promessas de eficiência que os acompanham e os riscos que decorrem de uma adoção desatenta às condições institucionais e humanas de sua implementação. O terceiro examina o problema da opacidade algorítmica, os vieses que os sistemas de inteligência artificial reproduzem a partir de dados históricos e os desafios que essa opacidade coloca para a responsabilização institucional no contexto de um Estado de Direito comprometido com a motivação racional das decisões.[4]

2.1 Do processo eletrônico à Justiça orientada por dados

A informatização do processo judicial brasileiro, consolidada normativamente pela Lei 11.419/2006 e progressivamente implementada pelos diferentes tribunais ao longo da década seguinte, representou, em sua formulação original, um projeto de natureza eminentemente logística: tratava-se de substituir o suporte físico dos autos por registros digitais, com o objetivo declarado de reduzir custos operacionais, acelerar a tramitação e ampliar o acesso às informações processuais.

O processo eletrônico, nessa fase inicial, não alterava substancialmente a lógica do trabalho jurídico, que permanecia organizada em torno da leitura qualitativa dos autos, da análise individualizada dos fatos e do raciocínio subsuntivo que caracteriza a atividade jurisdicional. A tecnologia era, nesse momento, um

4 Sobre o dever constitucional de motivação como condição da legitimidade democrática da decisão jurisdicional, v. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito. 11. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014; e, na perspectiva da decisão administrativa informada por sistemas algorítmicos, RIBEIRO, Ludmilla Rocha Cunha. Inteligência artificial e decisão administrativa: integração tecnológica e o princípio da motivação. 2024. Dissertação (Mestrado em Direito) — USP, São Paulo, p. 131-134.

instrumento a serviço de uma prática que permanecia, em seus fundamentos, inalterada.[56]

A inflexão decisiva ocorreu com a consolidação do Conselho Nacional de Justiça como instância de planejamento e controle do Judiciário, especialmente a partir da Resolução CNJ 76, de 12 de maio de 2009, que instituiu o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, e das subsequentes resoluções que institucionalizaram metas anuais de produtividade para magistrados e servidores. A criação de obrigações de registro sistemático e padronizado de dados processuais transformou o próprio processo judicial em fonte de informação gerencial, de modo que cada ato praticado, cada prazo cumprido ou descumprido e cada processo sentenciado passou a alimentar bases de dados cujo propósito transcendia o caso concreto e se voltava para a avaliação comparativa do desempenho institucional em escala nacional. O processo eletrônico, que nascera como instrumento de tramitação, tornou-se também instrumento de mensuração.

Essa transformação engendrou o que se pode denominar de mudança epistemológica no trabalho jurídico, expressão que designa a alteração gradual dos critérios pelos quais o trabalho judicial passou a ser reconhecido, valorado e julgado institucionalmente. Se antes a qualidade do trabalho de um magistrado ou de um servidor se aferia, ao menos formalmente, pela acuidade da fundamentação, pela atenção às particularidades do caso concreto e pela coerência da solução adotada com o ordenamento jurídico, a gestão orientada por dados introduziu, ao lado desses critérios tradicionais e em crescente concorrência com eles, métricas de quantidade, velocidade e produtividade que passaram a pautar avaliações de desempenho, processos seletivos internos, distribuição de gratificações e reconhecimento profissional.

---

5 Em sentido convergente, sobre a distinção entre digitalização instrumental e inovação judicial como movimento institucional de mudança de cultura, v. CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. Consultor Jurídico (ConJur), São Paulo, 9 nov. 2020; e LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: ENFAM, 2021.

6 Distinção entre virtualização (mera digitalização de procedimentos) e transformação (alteração da própria racionalidade processual). NUNES, Dierle. A technological shift in procedural law (from automation to transformation): can legal procedure be adapted through technology? Civil Procedure Review, v. 11, n. 3, p. 11-32, set./dez. 2020, p. 14, 18-20.

A complexidade do caso, sua dimensão humana e sua repercussão social tornaram-se fatores dificilmente mensuráveis e, por isso mesmo, progressivamente invisíveis aos sistemas de avaliação institucional.[7]

A introdução de ferramentas de análise de dados em larga escala, que passou a ocorrer de maneira mais sistemática a partir do final da segunda década do século XXI, aprofundou esse processo de transformação ao permitir que o Judiciário coletasse, armazenasse e processasse volumes de informação muito superiores àqueles que os sistemas de estatística anteriores comportavam. A centralidade dos dados na gestão judicial adquiriu, com essas ferramentas, uma nova dimensão: não apenas o desempenho passado podia ser mensurado e comparado, mas padrões de comportamento processual podiam ser identificados, projetados e utilizados para orientar decisões sobre alocação de recursos, identificação de gargalos e definição de metas futuras. O dado deixou de ser o registro de uma realidade já ocorrida e passou a ser também um insumo para a construção de prognósticos institucionais.[8]

Essa nova centralidade dos dados não se apresenta, evidentemente, como isenta de riscos. O primeiro e mais imediato deles reside na tendência de redução da complexidade dos casos concretos a indicadores quantificáveis, processo que implica necessariamente uma perda de informação qualitativamente relevante. Um processo que envolva questões jurídicas inéditas, partes em situação de vulnerabilidade ou matéria de alta sensibilidade social pode exigir, do ponto de vista do trabalho jurídico, um esforço muito superior ao de processos formalmente semelhantes, mas materialmente mais simples, e esse esforço dificilmente se traduz nos indicadores de produtividade que os sistemas de gestão por dados captam e valorizam. O risco, portanto, é o de que a lógica gerencial passe a induzir o tratamento padronizado de situações que, por sua natureza, demandam atenção

7 Em sentido convergente, sobre a impossibilidade de a métrica quantitativa capturar dimensões qualitativas do trabalho judicial, v. SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos Tribunais de Justiça. Revista Direito GV, São Paulo, v. 17, n. 1, e2107, 2021, p. 8-10, 18-19.

8 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário, DataJud. Brasília: CNJ, 2020. Sobre o DataJud como condição técnica de possibilidade da IA judicial, v. AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; LUNARDI, Fabrício Castagna. Governança e gestão de dados no Poder Judiciário. Brasília: ENFAM, [c. 2023], p. 5-7.

diferenciada, comprometendo a qualidade da prestação jurisdicional precisamente nos casos em que ela mais importa.[9]

Importa registrar, ademais, que a passagem para a justiça orientada por dados não é um processo tecnicamente neutro no que se refere às suas consequências sobre o quadro de servidores. Os sistemas de coleta, processamento e análise de dados exigem competências digitais específicas, tanto para sua operação quanto para a interpretação crítica dos resultados que produzem, e essas competências não se distribuem uniformemente entre os servidores de diferentes gerações e diferentes trajetórias formativas.

A transformação epistemológica do trabalho judicial, ao valorizar o domínio das ferramentas digitais como critério de desempenho e de reconhecimento profissional, opera, portanto, com efeitos potencialmente discriminatórios sobre aqueles que, por razões objetivas ligadas ao momento de sua formação e de sua entrada no mercado de trabalho, não tiveram acesso às mesmas oportunidades de letramento digital que as gerações mais jovens. Esse desdobramento será examinado com maior profundidade nos capítulos seguintes, mas sua sinalização desde agora é necessária para que a base conceitual aqui construída já incorpore essa dimensão geracional.[10]

2.2 Sistemas de inteligência artificial: usos, promessas e zonas de risco

A inteligência artificial, compreendida em sua acepção mais operacional como o conjunto de técnicas computacionais capazes de realizar tarefas que, quando executadas por humanos, demandariam o exercício de capacidades cognitivas, passou a integrar o vocabulário e as práticas institucionais do Judiciário brasileiro de maneira gradual e, ao mesmo tempo, acelerada. Gradual porque sua introdução

9 Sobre o risco de homogeneização excessiva quando a métrica gerencial se sobrepõe à complexidade qualitativa do caso concreto, v., em sentido convergente, BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação. Algo de novo debaixo do sol. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, e84479, 2024, p. 22-25; e BONAT, Debora; HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Racionalidade no Direito: Inteligência Artificial e Precedentes. Curitiba: Alteridade, 2020, p. 142.

10 Sobre a categoria do paradoxo da eficiência judicial na demanda crescente, v., na produção doutrinária recente de pesquisadores vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Direito da ENFAM, LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado: uma alternativa em perspectiva sistêmica para a saúde judicializada. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, Curitiba, v. 29, n. 1, p. 320-348, jan./abr. 2024, p. 326-329. Sobre a categoria de letramento digital judicial e sua centralidade na profissionalização contemporânea da magistratura, v. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and Artificial Intelligence: the artificial judge. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021, p. 11-25.

formal precedeu o debate público sobre seus efeitos, de modo que muitas das ferramentas hoje em funcionamento foram implementadas sem que houvesse, à época, uma discussão institucional suficiente sobre seus pressupostos, seus limites e suas consequências. Acelerada porque, uma vez iniciado o processo, a velocidade de adoção de novos sistemas tem superado, de maneira consistente, a velocidade de elaboração dos marcos normativos e dos protocolos de governança destinados a orientar seu uso.[11]

Os usos da inteligência artificial no Judiciário brasileiro distribuem-se por diferentes etapas do trabalho judicial e assumem formas variadas. Na classificação e triagem de processos, sistemas de processamento de linguagem natural são utilizados para identificar automaticamente o assunto, o tipo de ação e o pedido formulado, permitindo a distribuição automatizada aos servidores e magistrados competentes. [12]

Na pesquisa jurisprudencial, ferramentas de busca semântica permitem a identificação de precedentes relevantes a partir de critérios mais sofisticados do que a simples correspondência de termos. Na análise de peças e documentos, sistemas de reconhecimento e extração de informações reduzem o tempo necessário para a leitura e sistematização de grandes volumes de material processual. Em um estágio mais avançado, sistemas de análise preditiva têm sido utilizados para identificar padrões de litígios, antecipar volumes de demanda e orientar estratégias de conciliação, configurando o que alguns autores denominam de jurimetria institucional.

Entre os sistemas de inteligência artificial em uso no Judiciário brasileiro, destacam-se aqueles que alcançaram maior visibilidade institucional. O sistema Victor, desenvolvido pelo Supremo Tribunal Federal em parceria com a Universidade de Brasília e implementado em 2018, destina-se ao processamento de recursos

11 Em sentido convergente, denunciando o descompasso entre regulação e desenvolvimento tecnológico, v. BIONI, Bruno; GARROTE, Marina; GUEDES, Paula. Temas centrais na regulação de IA: o local, o regional e o global na busca da interoperabilidade regulatória. São Paulo: Associação Data Privacy Brasil de Pesquisa, 2023, p. 4-7; e MOZETIC, Vinicius Almada. Inteligência artificial no Judiciário brasileiro: salvaguardas, riscos e novas fronteiras. Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, São Paulo, v. 36, n. 161, p. 17-48, jan./jun. 2025, p. 26-29.

12 Sobre as quatro etapas típicas do emprego de IA na atividade processual (classificação, busca, extração e suporte decisório), v. NUNES, Dierle. Virada tecnológica no direito processual..., p. 134-138; e FREITAS, Tiago Alves Serbeto de. O uso de inteligência artificial em processos judiciais no Brasil: limites éticos. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) — PUC-SP, São Paulo, p. 153-156.

extraordinários, realizando a triagem automatizada de peças processuais e identificando aquelas que discutem temas com repercussão geral reconhecida. [13]

O sistema Sócrates, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, realiza a classificação automática de processos e a identificação de padrões de litigância. O programa SINAPSE, do Conselho Nacional de Justiça, agrega dados de diferentes tribunais e produz análises de desempenho e de tendências processuais em escala nacional. Esses sistemas convivem com inúmeras outras iniciativas locais, desenvolvidas por tribunais estaduais e federais, que seguem lógicas e critérios técnicos distintos, sem que haja, até o momento, uma padronização nacional que assegure a comparabilidade dos resultados e a uniformidade dos padrões éticos adotados.

As promessas que acompanham a adoção desses sistemas são, em geral, apresentadas sob o signo da eficiência e da celeridade. Argumenta-se que a automação de tarefas repetitivas libera os servidores para atividades de maior complexidade intelectual, que a triagem automatizada reduz erros de distribuição e o tempo de espera das partes e que a análise preditiva permite uma gestão mais racional dos recursos institucionais. [14]

O Conselho Nacional de Justiça, em documentos institucionais e relatórios de gestão, tem sistematicamente apresentado a adoção de inteligência artificial como um vetor de modernização alinhado ao objetivo constitucional de duração razoável do processo, inscrito no artigo 5o, inciso LXXVIII, da Constituição Federal. Essa narrativa, embora não desprovida de fundamento empírico parcial, tende a subestimar o conjunto de condições que tornam os benefícios prometidos realizáveis e a omitir as externalidades negativas que acompanham a automação.

A problematização da neutralidade tecnológica constitui um passo analítico indispensável para a avaliação crítica dessas promessas. A ideia de que as ferramentas tecnológicas seriam instrumentos neutros, cujos efeitos dependeriam

---

13 Sobre os sistemas Victor (STF/UnB) e Sócrates (TJDFT), v. NUNES, Dierle; MARQUES, Ana Luiza Pinto Coelho. Inteligência artificial e direito processual: vieses algorítmicos e os riscos de atribuição de função decisória às máquinas. Revista de Processo, São Paulo, v. 285, p. 421-447, nov. 2018, p. 5-7; e HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos..., p. 28-31.

14 Sobre as promessas correntes da automação como ganho de eficiência sistêmica, v. HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Inteligência Artificial e Direito: convergência ética e estratégica. Curitiba: Alteridade, 2020, p. 60 e 480; e, em sentido convergente, BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação..., p. 3-4 e 6.

exclusivamente do uso que delas se fizesse, não resiste ao exame mais cuidadoso das condições de produção, implementação e operação dos sistemas de inteligência artificial. Esses sistemas são projetados por equipes com determinadas orientações técnicas e institucionais, são treinados com dados que refletem escolhas sobre o que registrar e o que ignorar, e são implementados em organizações atravessadas por relações de poder, por culturas institucionais específicas e por desigualdades preexistentes. [15]

Nenhum desses elementos é tecnicamente neutro, e todos eles se inscrevem nos resultados produzidos pelos sistemas, ainda que de maneira não imediatamente visível para quem os utiliza ou para quem é afetado por seus resultados.

Os impactos da adoção de sistemas de inteligência artificial sobre a organização do trabalho judicial e sobre as competências exigidas dos servidores merecem atenção especial, na medida em que essa dimensão tende a ser negligenciada nos debates sobre modernização tecnológica, que costumam privilegiar os ganhos de eficiência sobre os custos humanos e institucionais da transição. [16]

A automação de determinadas tarefas não elimina o trabalho humano, mas o reconfigura, exigindo dos servidores a capacidade de operar e supervisionar sistemas computacionais, de interpretar os resultados que eles produzem, de identificar falhas e inconsistências e de tomar decisões informadas sobre quando confiar nos resultados automatizados e quando questioná-los. Essas competências, que pressupõem familiaridade com lógicas computacionais e com os fundamentos do processamento de dados, não fazem parte da formação tradicional dos operadores do direito e sua distribuição desigual entre os servidores de diferentes

15 Para a leitura contemporânea da integração entre lei e tecnologia no Judiciário, v., como contribuição doutrinária recente, SANTOS NETO, Arnaldo Bastos; VILAS BOAS, Gustavo Araújo; ALENCAR, Alisson Carvalho. O impacto da fusão entre a lei e a tecnologia no avanço de um sistema judicial brasileiro inteligente com utilização de inteligência artificial. Revista Brasileira de Direito, Passo Fundo, v. 20, n. 1, e5020, jan./abr. 2024, p. 4-6; e BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações: o desafio da implementação responsável da IA Generativa no Sistema de Justiça. Revista Opinião Jurídica, Fortaleza, ano 23, n. 44, p. 1-26, set./dez. 2025, p. 10-13. Sobre a inscrição estrutural de relações de poder nos artefatos algorítmicos, v. CRAWFORD, Kate. Atlas of AI..., p. 7-13; e BENJAMIN, Ruha. Race After Technology..., p. 5-12. No mesmo sentido, NOBLE, Safiya Umoja. Algorithms of oppression...

16 Em sentido convergente, sobre a inadequação do debate institucional que reduz a inovação judicial à dimensão tecnológica e negligencia o protagonismo humano que a jurisdição contemporânea exige, v. CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário, p. 4-15; e BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 18-22 (categoria da reserva de humanidade).

faixas etárias e trajetórias formativas constitui um fator de risco institucional que será analisado com maior profundidade nos capítulos subsequentes.[17]

2.3 Opacidade algorítmica, vieses e responsabilização

O conceito de opacidade algorítmica designa a dificuldade, frequentemente intransponível na prática, de compreender os processos internos pelos quais um sistema de inteligência artificial chega aos resultados que produz. Essa dificuldade não é acidental, mas decorre, em larga medida, da própria arquitetura dos sistemas de aprendizado de máquina mais sofisticados, especialmente daqueles baseados em redes neurais profundas, cujo funcionamento interno é, mesmo para seus próprios desenvolvedores, de difícil inteligibilidade.

Quando um sistema de inteligência artificial classifica um processo em determinada categoria, sugere uma decisão judicial ou identifica um padrão de litigância, os passos lógicos que conduziram a esse resultado não são, em geral, recuperáveis de maneira suficientemente clara para que possam ser avaliados, questionados ou corrigidos por quem deles necessita para compreender a razão de ser do resultado obtido.[18][19]

A opacidade algorítmica coloca um desafio de primeira ordem para o ordenamento constitucional brasileiro, que consagra, no artigo 93, inciso IX, da Constituição Federal, a exigência de que todas as decisões dos órgãos do Poder Judiciário sejam fundamentadas, sob pena de nulidade. O dever de fundamentação não é uma exigência meramente formal, mas constitui garantia substancial do Estado de Direito, porquanto assegura às partes o direito de conhecer as razões que justificam a decisão que as afeta, de submetê-las ao contraditório e ao duplo grau de

17 Cf. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25, sobre a noção de "judicial digital literacy" como nova competência funcional exigida da magistratura.

18 Sobre as três modalidades de opacidade (intencional, técnica, analfabetismo), v. PASQUALE, Frank. The Black Box Society...; e PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Debora. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos com comentários à Resolução CNJ 332/2020. Brasília: UnB, 2020, p. 47-68.

19 Para o enquadramento doutrinário contemporâneo da inovação judicial como movimento institucional distinto da mera incorporação de tecnologia, v., na produção doutrinária dos pesquisadores da ENFAM e do PPGPD, CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. Consultor Jurídico (ConJur), São Paulo, 9 nov. 2020; e, para o desenvolvimento da matéria, LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: ENFAM, 2021. Sobre as três modalidades de opacidade algorítmica (intencional, técnica e analfabetismo), v. PASQUALE, Frank. The Black Box Society...; e, na perspectiva brasileira, PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Debora. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos com comentários à Resolução CNJ 332/2020. Brasília: UnB, 2020, p. 47-68.

jurisdição e de exigir que o raciocínio decisório seja construído a partir de critérios racionalmente articulados e juridicamente legitimados. [20]

Quando uma decisão judicial é informada, mesmo que parcialmente, por um sistema de inteligência artificial cujo funcionamento interno não pode ser explicado, a exigência constitucional de fundamentação enfrenta um obstáculo estrutural que não pode ser resolvido pela simples omissão do papel desempenhado pela ferramenta tecnológica no processo decisório.[21]

O problema dos vieses algorítmicos acrescenta uma dimensão adicional a essa dificuldade. Os sistemas de inteligência artificial são treinados a partir de conjuntos de dados históricos que refletem, necessariamente, as práticas, as escolhas e as desigualdades do período em que foram produzidos. Quando um sistema é treinado com dados de distribuição de processos, de avaliação de desempenho ou de decisões judiciais acumulados ao longo de décadas, ele aprende a reproduzir os padrões contidos nesses dados, incluindo aqueles que decorrem de discriminações, de preconceitos e de desigualdades estruturais que os dados registram sem nomear. [22]

Um sistema treinado com dados de avaliação de desempenho que historicamente subestimavam a contribuição de servidores mais experientes, por exemplo, tenderá a reproduzir essa subestimação em suas avaliações futuras, não por falha técnica pontual, mas como resultado coerente do processo de aprendizado a partir de dados viciados.

A relação entre vieses algorítmicos e discriminação etária é, nesse contexto, particularmente relevante para os propósitos desta dissertação. Se os dados históricos utilizados para treinar sistemas de gestão de desempenho no Judiciário refletem uma valorização desproporcional de indicadores de velocidade e de volume de produção em detrimento de critérios qualitativos que historicamente se

20 STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise... Em sentido convergente, sobre a aplicação ao ambiente algorítmico, v. NUNES, Dierle; MARQUES, Ana Luiza. IA e direito processual..., p. 6-9.

21 Em sentido convergente, sobre o conflito entre opacidade algorítmica e dever constitucional de fundamentação (art. 93, IX, CF; art. 489 do CPC), v. NUNES, Dierle; MARQUES, Ana Luiza Pinto Coelho. IA e direito processual..., p. 9-11; e WACHTER, Sandra; MITTELSTADT, Brent; FLORIDI, Luciano. Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation. International Data Privacy Law, v. 7, n. 2, p. 76-99, May 2017, p. 78.

22 Sobre o conceito de viés algorítmico (machine bias) e sua origem em dados de treinamento históricos, v. BAROCAS, Solon; SELBST, Andrew D. Big Data's Disparate Impact, p. 680-687; e MENDES, Laura Schertel; MATTIUZZO, Marcela. Discriminação algorítmica: conceito, fundamento legal e tipologia. Revista de Direito Público, Porto Alegre, v. 16, n. 90, p. 39-64, nov./dez. 2019, p. 41-43 e 46-48.

associavam a servidores mais experientes, os sistemas treinados com esses dados tenderão a reproduzir e a amplificar essa distorção, de modo que a discriminação que antes dependia de uma escolha humana consciente ou inconsciente passa a operar de maneira automatizada e, portanto, com menor visibilidade e menor resistência institucional. A automação da discriminação etária, mediada pela opacidade dos sistemas algorítmicos, representa uma das formas mais insidiosas do fenômeno que esta dissertação denomina de etarismo estrutural.[23]

Os desafios de responsabilização institucional diante de resultados produzidos por sistemas de inteligência artificial constituem um terceiro vetor de preocupação que emerge da análise da opacidade algorítmica. Quando um ser humano toma uma decisão que causa dano a outrem, os mecanismos tradicionais de responsabilização, tanto na esfera administrativa quanto na judicial, pressupõem a identificação de um agente que possa ser chamado a responder pelos atos que praticou. [24]

Quando o resultado lesivo é produzido por um sistema algorítmico, essa identificação torna-se problemática, porquanto o desenvolvedor do sistema, o administrador que o implementou, o servidor que o operou e a instituição que o adotou podem todos contribuir para o resultado sem que a causalidade específica da conduta de cada um seja facilmente demonstrável. Essa fragmentação da causalidade, potencializada pela opacidade do funcionamento interno dos sistemas, cria zonas de irresponsabilização que podem comprometer gravemente o direito das pessoas prejudicadas a obter reparação.

A Resolução CNJ 332, de 21 de agosto de 2020, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial no

---

23 O fenômeno do etarismo algorítmico (algorithmic ageism) já foi objeto de processo paradigmático nos Estados Unidos. V. CUSCIANO, Dalton Tria. A discriminação algorítmica nas contratações laborais digitais. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 3, p. 45-60, jul./set. 2024, p. 53-54 (caso iTutorGroup/EEOC); e BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação..., p. 24-25.

24 Sobre o sistema Victor (STF/UnB), o sistema Sócrates (TJDFT) e a fusão contemporânea entre direito e tecnologia, v., na doutrina brasileira mais recente, SANTOS NETO, Arnaldo Bastos; VILAS BOAS, Gustavo Araújo; ALENCAR, Alisson Carvalho. O impacto da fusão entre a lei e a tecnologia..., p. 4-8; e BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 10-15. Sobre a categoria de accountability algorítmica e o problema da causalidade fragmentada, v. WACHTER, Sandra; MITTELSTADT, Brent; FLORIDI, Luciano. Why a right to explanation..., p. 78; e BIONI, Bruno Ricardo; LUCIANO, Maria. O princípio da precaução na regulação de inteligência artificial. In: BIONI, Bruno Ricardo (org.). Proteção de dados: contexto, narrativas e elementos fundantes. São Paulo: B. R. Bioni, 2021, p. 281-307.

Poder Judiciário, representa o primeiro esforço normativo nacional de enfrentamento estruturado dessas questões. A resolução estabelece princípios como a não discriminação, a transparência, a explicabilidade e a responsabilidade no uso de sistemas algorítmicos, e cria obrigações de registro e de prestação de contas sobre a adoção dessas ferramentas. [25]

Esse marco normativo, embora significativo como ponto de partida, apresenta limitações relevantes que decorrem tanto de sua natureza de resolução administrativa, com eficácia restrita ao âmbito do Judiciário e sem força legal para disciplinar a conduta de desenvolvedores privados, quanto da ausência de mecanismos de fiscalização externos dotados de independência institucional suficiente para avaliar criticamente o cumprimento de suas disposições. O exame dessas limitações, e a proposta de sua superação por meio de instrumentos de governança mais robustos, integra o conjunto de análises que se desenvolverão nos capítulos finais desta dissertação, uma vez construída a base conceitual que as seções precedentes se propuseram a oferecer.[26]

25 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2020, especialmente arts. 7º, 8º e 19. Sobre seus fundamentos e limites, v. HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Direito e IA: referenciais básicos..., p. 23-24 e 38.

26 Em sentido convergente, defendendo a complementação do marco da Resolução 332 por instrumentos de governança mais robustos, v. TRANSPARÊNCIA BRASIL. Recomendações de governança para o uso de IA pelo poder público. São Paulo: Transparência Brasil, [2024]; e MOZETIC. IA no Judiciário brasileiro..., p. 31-32 e 38.

Delineado o contexto tecnológico da transformação digital e da inteligência artificial, este mesmo capítulo volta-se agora à sua contraface normativa: a reconstrução do marco de proteção contra a discriminação etária, que impõe limites materiais à modernização estatal e fornece os parâmetros a partir dos quais o eficientismo digital será criticamente examinado nas seções seguintes.

A compreensão dos efeitos que a transformação digital produz sobre a diversidade geracional no Poder Judiciário brasileiro não pode prescindir de um exame cuidadoso do marco normativo que disciplina, ao mesmo tempo, as condições legítimas de modernização estatal e os limites que os direitos fundamentais impõem a esse processo. Tal exame é, em certa medida, prévio e necessário em relação à análise dos fenômenos concretos que se desenvolverão nos capítulos subsequentes, porquanto somente a partir da compreensão da arquitetura normativa disponível será possível avaliar, com rigor jurídico, em que medida as práticas institucionais examinadas se encontram ou não em conformidade com os compromissos constitucionais e internacionais assumidos pelo Estado brasileiro.[27]

O exame que ora se inicia não tem por objetivo descrever exaustivamente o conjunto de normas aplicáveis ao tema, tarefa que extrapolaria os limites de uma dissertação e que, ademais, resultaria em inventário pouco produtivo analiticamente. O propósito é mais preciso e mais exigente: demonstrar que existe, no ordenamento jurídico brasileiro, uma arquitetura normativa suficientemente densa para impor limites à modernização tecnológica conduzida sem atenção à diversidade geracional, e que tal arquitetura, embora ainda não interpretada sistematicamente sob essa perspectiva, já autoriza e, em rigor, impõe a leitura crítica que esta dissertação desenvolve.[28]

Para tanto, esta reconstrução normativa estrutura-se em três eixos analíticos. O primeiro examina os direitos humanos como limite normativo à modernização estatal, com ênfase na centralidade da dignidade da pessoa humana e na

27 Sobre a articulação sistêmica entre constituição e tratados internacionais como bloco de constitucionalidade material, v. PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos...; CANÇADO TRINDADE, Antônio Augusto. Tratado de Direito Internacional dos Direitos Humanos. 2. ed. rev. atual. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2003. v. I, p. 33-40; e MAZZUOLI, Valerio de Oliveira. O controle jurisdicional da convencionalidade das leis. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011, p. 116.

28 Cf. RAMOS, André de Carvalho. Curso de direitos humanos; e SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais..., sobre a função interpretativa dos direitos fundamentais como vetores de leitura crítica da legislação infraconstitucional.

necessidade de que a inovação tecnológica seja compatível com a igualdade material. O segundo enfrenta a distinção entre eficiência constitucional e eficientismo patológico, a partir de uma análise que se propõe mais doutrinária e constitucional do que a que será empreendida no capítulo seguinte, ao tratar dos efeitos concretos sobre o trabalho judicial. O terceiro, por fim, examina o estatuto protetivo da pessoa idosa no ordenamento brasileiro, suas potencialidades e limitações diante do fenômeno da transformação digital, com ênfase no conceito de discriminação indireta como instrumento de reinterpretação normativa.

2.4 Direitos humanos como limite à modernização estatal

A transformação digital do Estado não é, em nenhum sentido relevante, um processo tecnicamente neutro. Essa afirmação, embora aparentemente simples, carrega implicações de elevada densidade jurídica que frequentemente escapam ao debate institucional sobre modernização da administração pública. Quando se faz referência à neutralidade de um processo, pretende-se afirmar que ele não favorece nem prejudica, de maneira antecipada e estrutural, determinados sujeitos, grupos ou valores. [29]

A transformação digital, contudo, é fundamentalmente incapaz de satisfazer essa condição, porque ela não apenas modifica ferramentas e procedimentos, mas reconfigura relações de poder, distribui oportunidades de maneira não uniforme, define quem é considerado competente e quem é percebido como obsoleto, e estabelece novos critérios de pertencimento e de valor no interior das organizações públicas.[30]

Reconhecer essa não neutralidade não equivale a afirmar que a modernização tecnológica do Estado seja ilegítima ou indesejável. Ela é, em muitos aspectos, um imperativo de adequação à realidade contemporânea, uma resposta

29 Para a análise específica dos riscos da IA Generativa no Sistema de Justiça brasileiro, com particular atenção ao fenômeno das alucinações algorítmicas, v. BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 13-18. Sobre a tese da não neutralidade técnica e suas implicações jurídicas, v. CRAWFORD, Kate. Atlas of AI...; e BENJAMIN, Ruha. Race After Technology... No plano teórico-político, BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150.

30 Em sentido convergente, sobre a redefinição dos critérios de prestígio profissional pela racionalidade neoliberal e gerencialista, v. DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo..., p. 16-17; e BROWN, Wendy. Undoing the demos...

necessária às demandas de acesso, de transparência e de efetividade dos serviços públicos, e um instrumento indispensável ao aprimoramento da prestação jurisdicional. O ponto, todavia, é que a legitimidade da modernização não decorre da inovação em si mesma, mas das condições em que ela é introduzida, dos valores que a orientam e dos mecanismos que a acompanham para assegurar que seus benefícios sejam distribuídos equitativamente e que seus custos não sejam suportados desproporcionalmente por grupos específicos.[31]

É nesse contexto que os direitos humanos comparecem, na sua dimensão mais precisa e mais exigente, não como retórica decorativa, mas como limite normativo efetivo à ação estatal. O sistema internacional de proteção dos direitos humanos, ao qual o Brasil aderiu por meio de uma pluralidade de instrumentos convencionais, estabelece obrigações positivas e negativas que incidem diretamente sobre as escolhas de modernização feitas pelo Estado. A obrigação de não discriminar, consagrada em normas como o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos, a Convenção Americana sobre Direitos Humanos e a Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas, não se limita a proibir a edição de normas que contenham distinções explícitas baseadas em características protegidas.

Ela alcança também os efeitos práticos das políticas públicas, impondo ao Estado o dever de verificar, continuamente, se as medidas adotadas em nome da modernização ou da eficiência produzem, na sua aplicação concreta, resultados discriminatórios que atinjam desproporcionalmente grupos vulneráveis.[32]

A centralidade da dignidade da pessoa humana, inscrita no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988 como fundamento da República, opera, nesse quadro, como vetor hermenêutico de máxima relevância. Ela significa, em termos práticos, que nenhuma inovação tecnológica, por mais relevante que seja para os

---

31 Sobre o dever estatal de mitigação de impactos discriminatórios na implementação de políticas públicas, v. MOREIRA, Adilson José. Tratado de direito antidiscriminatório. São Paulo: Contracorrente, 2020, caps. 9.1 e 9.2; e CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável e a teoria da discriminação indireta: uma proposta metodológica. RFD-UERJ, Rio de Janeiro, n. 34, p. 201-237, dez. 2018, p. 211-217.

32 É a noção de discriminação indireta (disparate impact). RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação...; RIOS, Roger Raupp; SCHÄFER, Gilberto; BORBA, Felipe Farias. O direito da antidiscriminação e a criminalização da pederastia pelo Código Penal Militar. Revista da AJURIS, Porto Alegre, v. 39, n. 127, p. 311-330, set. 2012, p. 314-315; e MOREIRA, Adilson. Tratado...

fins de modernização institucional, pode ser implantada sem que se avalie seu impacto sobre a condição humana dos sujeitos que a ela estarão submetidos. [33]

Aplicada ao contexto da transformação digital do Poder Judiciário, essa exigência se traduz na obrigação de que o Estado examine, antes e durante o processo de implementação de novas tecnologias, de que modos tais tecnologias afetam a dignidade dos servidores e magistrados que as utilizam, com especial atenção às situações em que a adaptação tecnológica pode gerar exclusão, estigmatização ou enfraquecimento do pertencimento institucional.[34]

A relação entre inovação tecnológica e igualdade material merece, nesse ponto, desenvolvimento específico. A igualdade formal, aquela que se limita a tratar a todos de modo idêntico perante a lei, é, em contextos de profunda desigualdade estrutural, insuficiente como critério de justiça. A igualdade material, por sua vez, exige que o Estado leve em conta as condições concretas de cada grupo, reconhecendo que indivíduos em situações distintas não podem ser submetidos a tratamentos idênticos sem que isso produza injustiças substanciais. Aplicada ao processo de transformação digital, essa exigência implica reconhecer que profissionais em diferentes fases de carreira não se encontram em posição de igualdade diante das demandas de adaptação tecnológica, e que tratar todos como se estivessem equivale a ignorar, deliberadamente, diferenças que são estruturalmente relevantes.[35]

A necessidade de inclusão geracional, que decorre diretamente dessa exigência de igualdade material, impõe ao Estado um conjunto articulado de obrigações positivas. Não basta que as políticas de modernização se abstenham de excluir formalmente determinados grupos. É necessário que elas incorporem ativamente mecanismos de suporte, de transição e de reconhecimento que

---

33 Sobre a centralidade da dignidade da pessoa humana como vetor hermenêutico (art. 1º, III, CF), v. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...; e MENDES, Gilmar; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional. No plano internacional, v. UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafos 13-15.

34 Sobre o conceito de estigma e suas consequências sobre a identidade institucional, v. GOFFMAN, Erving. Estigma... No campo do envelhecimento e do trabalho, v. DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992, p. 25-27.

35 Sobre a igualdade material como critério normativo de diferenciação justificada, v. ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. Ação afirmativa: o conteúdo democrático do princípio da igualdade jurídica. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano 33, n. 131, p. 283-295, jul./set. 1996, p. 287-295; e SARMENTO, Daniel. A ponderação de interesses na Constituição Federal. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

assegurem a participação efetiva de todos os integrantes da força de trabalho, independentemente de sua faixa etária. [36]

A ausência dessas medidas positivas não é juridicamente neutra, pois equivale, em termos de resultado, a uma escolha institucional que favorece determinados perfis em detrimento de outros, com consequências que podem ser juridicamente qualificadas como discriminação indireta.[37]

A crítica à ideia de modernização sem limites normativos é, portanto, uma exigência do próprio ordenamento jurídico, e não uma resistência à inovação. Modernizar sem considerar os impactos sobre a diversidade humana que compõe a organização não é eficiência, é descuido normativo. Modernizar sem assegurar que os benefícios da transformação sejam acompanhados por mecanismos adequados de proteção dos grupos mais vulneráveis ao processo de adaptação é, sob a ótica dos direitos humanos, uma forma de ação estatal juridicamente defeituosa, passível de impugnação com fundamento nas normas constitucionais e convencionais que integram o ordenamento brasileiro.[38]

2.5 Eficiência administrativa *versus* eficientismo patológico

O princípio da eficiência, incorporado ao texto constitucional pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998, representa um dos pontos de maior tensão hermenêutica no direito administrativo brasileiro contemporâneo. Sua inserção no caput do artigo 37 da Constituição Federal, ao lado de princípios como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade, implicou reconhecimento de que a administração pública não pode se contentar com a mera observância formal dos procedimentos legais, devendo orientar sua atuação pela busca do resultado mais adequado ao interesse coletivo dentro dos meios disponíveis. Essa formulação, porém, encerra uma ambiguidade que tem alimentado, desde a sua

36 Sobre o dever de adaptação razoável (reasonable accommodation) como instrumento de combate à discriminação indireta, v. CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável..., p. 215-217; e UNIÃO EUROPEIA. Directiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de Novembro de 2000, especialmente arts. 1º, 2º e 6º.

37 RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação...; e BAROCAS, Solon; SELBST, Andrew D. Big Data's Disparate Impact, p. 691-694.

38 Sobre o controle de convencionalidade como instrumento de fiscalização da compatibilidade entre atos do poder público e instrumentos internacionais de direitos humanos, v. MAZZUOLI, Valerio de Oliveira. O controle jurisdicional da convencionalidade das leis, p. 132-134; e TORELLY, Marcelo. Controle de convencionalidade: constitucionalismo regional dos direitos humanos? Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 321-353, 2017, p. 331-332.

constitucionalização, um debate doutrinário de considerável profundidade: eficiência em relação a quê, medida por quem e aferida segundo quais parâmetros?[39]

A resposta a essas perguntas não é juridicamente indiferente, pois dela depende a compreensão do alcance normativo do princípio e, consequentemente, dos limites que ele impõe à ação estatal e dos limites que o conjunto dos demais direitos fundamentais impõem à sua aplicação. Uma leitura que compreenda a eficiência como critério meramente quantitativo e autorreferente, isto é, como maximização de resultados mensuráveis independentemente de qualquer outra consideração normativa, produz efeitos radicalmente distintos de uma leitura que a situe como elemento integrado ao sistema constitucional de direitos e garantias, subordinado à dignidade humana, à igualdade material e ao princípio da proporcionalidade.[40]

A doutrina administrativista mais cuidadosa tem insistido, com razão, que o princípio constitucional da eficiência não autoriza a redução da administração pública a uma empresa de resultados, tampouco a conversão do servidor público em unidade de produção. Autores como Maria Sylvia Zanella Di Pietro e Celso Antônio Bandeira de Mello advertiram, desde cedo, sobre os riscos de uma leitura gerencialista excessiva do princípio, que poderia comprometer as garantias funcionais e a imparcialidade que são constitutivas do modelo de administração pública brasileira. A eficiência, nessa perspectiva, é um princípio funcional que deve ser interpretado à luz dos fins constitucionais da administração, e não como meta autônoma capaz de justificar qualquer meio.[41]

O eficientismo, aqui compreendido em sua dimensão doutrinária e constitucional, designa exatamente a patologia que resulta da autonomização do princípio da eficiência em relação ao sistema normativo que o enquadra. Quando a eficiência deixa de ser um critério de orientação da ação administrativa e passa a ser

---

39 ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. Revista Eletrônica de Direito do Estado, Salvador, n. 4, out./dez. 2005; e MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 51, n. 2, p. 105-119, abr./jun. 2000, p. 109-113.

40 Em sentido convergente, sobre a integração do princípio da eficiência ao sistema de direitos fundamentais, v. BINENBOJM, Gustavo. Uma teoria do direito administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2014, p. 58-103; e JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023, p. 197-204.

41 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023, p. 233-235; e BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de direito administrativo. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2014. Em sentido análogo, criticando a leitura gerencialista excessiva, v. CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 38. ed. Barueri: Atlas, 2024, p. 25.

tratada como valor absoluto, capaz de justificar a subordinação dos demais princípios constitucionais e direitos fundamentais à lógica do desempenho mensurável, ela se transforma em instrumento de legitimação de práticas que o ordenamento jurídico, em sua integralidade, não autoriza. [42]

O eficientismo é, assim, não o excesso de eficiência, mas a eficiência desprendida de seus vínculos normativos, convertida em ideologia administrativa que se sustenta na aparência de objetividade técnica para ocultar escolhas valorativas que deveriam ser submetidas ao escrutinio constitucional.[43]

Do ponto de vista do direito constitucional, o eficientismo é problemático por ao menos três razões fundamentais. A primeira consiste no fato de que ele subordina o princípio da dignidade da pessoa humana a critérios de produtividade, invertendo a hierarquia axiológica estabelecida pela Constituição Federal, que situa a dignidade como fundamento da República, e não como variável dependente de padrões de desempenho organizacional. A segunda reside na sua incompatibilidade com a garantia constitucional de igualdade material, na medida em que a aplicação uniforme de métricas de desempenho a sujeitos em situações estruturalmente distintas produz resultados desiguais que o princípio da isonomia, em sua dimensão substantiva, não permite. A terceira razão diz respeito à violação do princípio da proporcionalidade, que exige que qualquer restrição a direitos fundamentais seja necessária, adequada e proporcional em sentido estrito, condição que a imposição de ritmos e padrões de produção desvinculados das circunstâncias concretas dos trabalhadores frequentemente não satisfaz.[44][45]

A eficiência constitucional, ao contrário, apresenta-se como princípio que dialoga permanentemente com os demais valores do ordenamento. Ela exige que a

---

42 Sobre a noção de eficientismo como autonomização patológica do princípio da eficiência, v. DADALTO, Lucas Dutra. Controle judicial da Administração Pública à luz do princípio da eficiência: viabilidade e parâmetros. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) — UFMG, Belo Horizonte, p. 95-99 e 110-114; e BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 207-225, jan./abr. 2017, p. 219-221.

43 Sobre o caráter ideológico do gerencialismo travestido de objetividade técnica, v. DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo...; BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150; e SAFATLE, Vladimir; SILVA JÚNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian (org.). Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

44 Cf. ISHIKAWA, Lauro; SMITH FROTA JÚNIOR, Clóvis. A evolução do controle jurisdicional da discricionariedade administrativa..., p. 525-535, sobre a teoria das capacidades institucionais aplicada como filtro analítico das decisões administrativas que impõem ônus desproporcionais ao servidor.

45 Sobre o teste de proporcionalidade como filtro normativo das medidas administrativas, v. ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência...; e SARMENTO, Daniel. A ponderação de interesses...

administração pública seja funcionalmente eficaz na promoção dos direitos fundamentais, o que significa que o Judiciário deve ser eficiente na prestação da tutela jurisdicional, mas não pode ser eficiente na velocidade de processamento às custas da qualidade das decisões, nem na padronização operacional às custas da exclusão de servidores cuja experiência constitui patrimônio institucional insubstituível. A eficiência constitucional é, portanto, condicionada por seus fins, e seus fins são normativamente determinados pelo conjunto dos direitos fundamentais que a Constituição consagra.[46]

Essa distinção adquire relevo particular quando se considera o impacto da lógica eficientista sobre a qualidade das decisões judiciais. A garantia de fundamentação das decisões, inscrita no artigo 93, inciso IX, da Constituição Federal, representa exigência normativa de densidade argumentativa que não pode ser sacrificada em nome da celeridade. Ela constitui, simultaneamente, garantia do jurisdicionado e condição de legitimidade do exercício do poder jurisdicional. Quando o modelo de gestão por desempenho comprime o tempo disponível para a elaboração das decisões, ele não aprimora a eficiência constitucional, mas a compromete, substituindo a eficiência material pela eficiência formal que os números registram.[47]

Do mesmo modo, a intensificação do trabalho dos servidores decorrente da pressão por resultados encontra limites normativos expressos no ordenamento jurídico. A Constituição Federal, ao estender ao servidor público, por força do artigo 39, parágrafo 3º, os direitos previstos no artigo 7º, garante à função pública um patamar civilizatório de proteção laboral que não pode ser indefinidamente erodido por decisão unilateral do gestor público.

A imposição de metas que impliquem, na prática, extensão informal da jornada de trabalho ou intensificação das cobranças sem suporte estrutural adequado confronta esses direitos de modo que não pode ser ignorado pelo intérprete comprometido com a integridade do sistema constitucional.[48]

---

46 Cf. JUSTEN FILHO, Marçal. Curso..., p. 197-204, sobre a eficiência instrumental como dever-de-meio e não dever-de-resultado puro.

47 Sobre a distinção entre eficiência formal e eficiência material à luz do art. 489 do CPC e do art. 93, IX, da CF, v. NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (org.). Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2020; e RIBEIRO, Ludmilla R. C. IA e decisão administrativa..., p. 131-134.

48 Sobre o adoecimento institucional decorrente de gestão por metas, v. SELIGMANN-SILVA, Edith. Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011, p. 152-178; e DEJOURS,

A desigualdade na distribuição dos efeitos da lógica eficientista entre diferentes gerações de servidores não é, à luz dessas considerações, um dado menor ou acidental. Ela integra o cerne da questão normativa, porque demonstra que o eficientismo, ao tratar todos como iguais para fins de avaliação de desempenho, produz resultados distintos sobre sujeitos que se encontram em posições estruturalmente diferentes.

E quando essa desigualdade de resultados recai sistematicamente sobre profissionais mais experientes, ela adquire o perfil jurídico da discriminação indireta, que o ordenamento não apenas permite reconhecer, mas exige que seja identificada e combatida.[49]

2.6 Proteção jurídica da pessoa idosa no ordenamento brasileiro

O ordenamento jurídico brasileiro construiu, ao longo das últimas décadas, um conjunto normativo de considerável extensão voltado à proteção da pessoa idosa, cujo eixo central é formado pela Constituição Federal de 1988 e pelo Estatuto da Pessoa Idosa, instituído pela Lei n. 10.741, de 2003, com as alterações introduzidas pela Lei n. 14.423, de 2022, que atualizou sua denominação e promoveu ajustes relevantes em seu regime protetivo. Esse conjunto normativo, embora originalmente concebido para responder a desafios distintos dos que a transformação digital coloca, contém elementos interpretativos que, devidamente atualizados, fornecem fundamentos normativos para o enfrentamento das novas modalidades de exclusão etária que emergem no contexto das organizações públicas contemporâneas.[50]

A Constituição Federal, em seu artigo 230, estabelece que a família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida. Esse dispositivo, embora situado no capítulo dedicado à família,

---

Christophe. A loucura do trabalho...

49 Em sentido convergente, sobre o dever positivo do Estado de identificar e combater a discriminação indireta, v. RIOS, Roger Raupp; LEIVAS, Paulo Gilberto Cogo; SCHÄFER, Gilberto. Direito da antidiscriminação e direitos de minorias: perspectivas e modelos de proteção individual e coletivo. Revista de Direitos Fundamentais & Democracia, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 126-148, jan./abr. 2017, p. 133-145.

50 BRASIL. Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003 (com as alterações da Lei n. 14.423/2022). Sobre a evolução protetiva, v. RAMOS, Paulo Roberto Barbosa. A proteção do idoso no ordenamento jurídico brasileiro. Revista Brasileira de Direito Civil, [s.l.: IBDCivil], [s.d.].

à criança, ao adolescente e ao idoso, possui alcance normativo que transcende o ambiente doméstico e familiar, projetando-se sobre as relações institucionais em que pessoas idosas estão inseridas. Interpretado sistematicamente com o princípio da igualdade material previsto no artigo 5º, caput, e com o fundamento da dignidade da pessoa humana inscrito no artigo 1º, inciso III, esse dispositivo autoriza a construção de um dever constitucional de proteção da pessoa idosa também nas relações de trabalho no âmbito público.[51]

O Estatuto da Pessoa Idosa, por sua vez, estabelece em seu artigo 3º que é obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária. A menção expressa ao direito ao trabalho, nesse elenco, é juridicamente relevante porque ela situa a proteção da pessoa idosa no âmbito laboral como obrigação de prioridade absoluta, categoria normativa que impõe ao Estado não apenas o dever de não excluir, mas o de promover ativamente a inclusão.[52]

O artigo 8º do mesmo Estatuto veda, de modo específico, qualquer forma de discriminação em razão da idade, e o artigo 9º estabelece que é obrigação do Estado garantir à pessoa idosa a proteção à vida e à saúde, por meio de políticas sociais públicas que permitam um envelhecimento saudável e em condições de dignidade. Lidos em conjunto com o artigo 3º, inciso I, do Estatuto, que afirma a promoção do envelhecimento com dignidade e cidadania como diretriz fundamental, esses dispositivos revelam uma preocupação normativa com a integralidade da experiência do envelhecimento, que não pode ser resumida a questões de saúde ou de assistência social, mas alcança, com igual força, a dimensão laboral e institucional da vida das pessoas idosas.[53]

---

51 Sobre o art. 230 da CF como dever solidário (família, sociedade, Estado), v. MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional; e HORVATH JÚNIOR, Miguel; QUEIROZ, Vera Maria Corrêa. Etarismo à luz do princípio da dignidade da pessoa humana. Revista Brasileira de Direito Social, v. 7, n. 1, p. 95-110, 2024, p. 104-106.

52 Cf. art. 3º do Estatuto da Pessoa Idosa (Lei 10.741/2003). Sobre a leitura desse dispositivo como dever positivo de promoção, v. HERRMANN, Maria Emiliana Carvalho. A Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas e sua importância para o Direito brasileiro. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) — USP, São Paulo, p. 78-81.

53 MENEZES, Brenno Augusto Freire; FARIAS, Débora Tito. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 2, p. 224-237, abr./jun. 2024, p. 228-231; e SOARES, Denrhiellen Christ Ribeiro; MATTARAIA, Fabiana de Paula Lima Isaac; CASTRO, Marília Meorim Ferreira de Lucca e. O etarismo e seus impactos no direito ao trabalho da

Contudo, uma análise honesta desse conjunto normativo não pode ignorar suas limitações diante dos desafios específicos que a transformação digital coloca. O Estatuto da Pessoa Idosa foi concebido, em sua estrutura central, para enfrentar formas mais visíveis e diretas de discriminação, como o abandono, a negligência, a violência física e psicológica e a exclusão do mercado de trabalho por negativa expressa de emprego. As formas de discriminação que emergem da transformação digital são, por natureza, mais sutis, mais difusas e mais difíceis de identificar, precisamente porque se ocultam sob a aparência de neutralidade técnica dos sistemas de avaliação, dos indicadores de desempenho e das exigências de adaptação tecnológica.[54]

Essa limitação não significa, porém, que o ordenamento seja insuficiente para lidar com as novas formas de exclusão etária. Ela significa, antes, que a interpretação das normas disponíveis precisa ser atualizada e expandida, de modo a alcançar as manifestações contemporâneas de discriminação que os legisladores de 2003 não podiam antecipar com clareza. É nesse ponto que o conceito de discriminação indireta se revela de valor instrumental decisivo, porque ele opera exatamente como ferramenta hermenêutica capaz de ampliar o alcance das normas protetivas existentes para situações em que a discriminação não se anuncia, mas produz efeitos que o ordenamento não pode tolerar.[55]

A Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas, adotada pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos em 2015 e incorporada ao ordenamento brasileiro pelo Decreto n. 9.283, de 2018, representa avanço normativo significativo nessa direção. O artigo 2º da Convenção contém definição expressa de discriminação por idade, abrangendo tanto sua modalidade direta quanto sua modalidade indireta, ao estabelecer que qualquer distinção, exclusão ou restrição baseada em característica protegida que tenha como objetivo ou efeito anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais constitui discriminação proscrita. A referência ao efeito, e não apenas

população envelhescente. Revista Jurídica Luso-Brasileira, Lisboa, ano 10, n. 4, p. 237-258, 2024, p. 241-247.

54 Sobre a sutileza estrutural da discriminação algorítmica, v. MENDES, Laura Schertel; MATTIUZZO, Marcela. Discriminação algorítmica..., p. 51-54; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, capítulo 12.2.

55 Sobre o método de identificação da discriminação indireta, v. CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável..., p. 211-217; e RIOS, Roger Raupp; LEIVAS, Paulo Gilberto Cogo; SCHÄFER, Gilberto. Direito da antidiscriminação e direitos de minorias..., p. 133-134.

ao objetivo, é tecnicamente decisiva, pois é exatamente nessa dimensão que a discriminação indireta se manifesta.[56]

A aplicação desse instrumental normativo ao contexto da transformação digital do Poder Judiciário permite construir um argumento de considerável solidez. As métricas de produtividade, os sistemas de monitoramento contínuo e os indicadores de desempenho digital, quando aplicados de maneira uniforme a um corpo funcional heterogêneo em termos etários e de trajetória profissional, produzem efeitos que incidem desproporcionalmente sobre servidores mais experientes, sem que essa desproporcionalidade seja justificada por razão objetiva, necessária e proporcional. Essa constelação de elementos satisfaz, em termos analíticos, os requisitos para a caracterização da discriminação indireta por razão de idade, o que implica a obrigação jurídica de revisão das práticas institucionais que a produzem.[57]

A necessidade de reinterpretação normativa que se anuncia nessa análise não é, portanto, uma escolha acadêmica ou uma posição política. É uma exigência do próprio ordenamento, que, interpretado de modo sistemático e atualizado à luz das novas realidades produzidas pela transformação digital, já dispõe de fundamentos suficientes para impor ao Estado o dever de desenhar, implementar e avaliar suas políticas de modernização à luz do impacto que produzem sobre a diversidade geracional que compõe sua força de trabalho. [58]

O que está em questão, em última análise, é a coerência do sistema jurídico: uma instituição que tem como missão constitucional a proteção dos direitos fundamentais não pode, sem grave contradição, conduzir seus próprios processos de transformação institucional de modo a comprometer, ainda que indiretamente, os direitos das pessoas que a integram.[59]

Essa reinterpretação normativa exige, além da expansão hermenêutica do conceito de discriminação indireta, o reconhecimento de que a proteção jurídica da

56 ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas, especialmente arts. 2º e 4º (b). Sobre seu alcance interpretativo, v. HERRMANN, Maria Emiliana Carvalho. A Convenção Interamericana..., p. 97-104.

57 Sobre o teste analítico clássico da discriminação indireta (norma neutra → impacto desproporcional → ausência de justificação objetiva, necessária e proporcional), v. UE. Directiva 2000/78/CE, art. 2º (2, b); e CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável..., p. 215-217.

58 Sobre o dever estatal de avaliação de impacto e adaptação razoável das políticas públicas digitais, v. UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (UE) 2024/1689 (AI Act), arts. 8º a 15; e UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafo 28.

59 Em sentido convergente, sobre a coerência interna do sistema constitucional, v. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...; e MENDES; BRANCO. Curso...

pessoa idosa no âmbito laboral público deve ser compreendida como obrigação de resultado e não apenas de meio. [60]

Não basta que o Estado declare formalmente seu compromisso com a não discriminação e com a inclusão geracional, se as práticas concretas de gestão tecnológica e de avaliação de desempenho produzem resultados discriminatórios sistematicamente.

A efetividade dos direitos fundamentais, que o Supremo Tribunal Federal tem afirmado em reiteradas oportunidades como cânone hermenêutico central, impõe que a proteção normativa seja avaliada pelos seus efeitos práticos sobre os titulares dos direitos, e não pela simples existência formal de normas protetivas. É a partir dessa perspectiva que os capítulos seguintes poderão examinar, com a devida densidade analítica, as manifestações concretas do fenômeno do etarismo estrutural no interior do Poder Judiciário e os mecanismos normativos disponíveis para seu enfrentamento.[61]

CAPÍTULO 3 – O EFICIENTISMO DIGITAL E O ETARISMO ESTRUTURAL: EFEITOS SOBRE A DIVERSIDADE GERACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A compreensão dos efeitos que o eficientismo digital produz sobre a diversidade geracional no Poder Judiciário brasileiro exige, antes de qualquer análise substantiva, que se fixe com clareza o ponto de partida metodológico desta investigação. O presente capítulo não se propõe a reduzir a transformação tecnológica a fenômeno unidimensional, como se toda inovação fosse, por definição, nociva ou excludente. A questão que aqui se coloca é distinta e mais precisa: de que modo uma racionalidade que erige a produtividade quantificável como critério hegemônico de reconhecimento institucional pode produzir efeitos desproporcionalmente gravosos sobre servidores e magistrados em fases mais

60 Sobre a noção de obrigação de resultado nos direitos sociais, com foco no idoso, v. CIDH. Caso Poblete Vilches y otros vs. Chile. Sentença de 8 de março de 2018. Série C, n. 349 (especialmente parágrafo 127); e DELGADO, Gabriela Neves et al. O papel do STF..., p. 117-118.

61 Sobre o dever de efetividade dos direitos fundamentais, v. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...; e BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação..., p. 27-28.

avançadas de carreira, comprometendo, nessa medida, o princípio constitucional da igualdade material e os fundamentos do direito ao trabalho digno no âmbito público.[62]

Para tanto, impõe-se, como premissa analítica incontornável, a distinção entre o imperativo constitucional da eficiência e a lógica patológica do eficientismo. A eficiência, tal como inscrita no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, não se apresenta como valor isolado ou absoluto, mas como elemento integrado a um conjunto mais amplo de exigências normativas que incluem a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade, operando em harmônia com elas e jamais as substituindo. Sua função é garantir que a atuação estatal seja adequada, proporcional e orientada à realização de direitos, o que abrange a qualidade das decisões, a adequação dos procedimentos e a compatibilidade das mudanças institucionais com os direitos fundamentais dos agentes que as executam. O eficientismo, ao contrário, designa a autonomização indevida desse princípio, traduzida na absolutização do resultado quantificável como critério exclusivo de avaliação institucional, de tal modo que os demais valores passam a ser reconfigurados ou, em determinadas situações, subordinados à lógica do desempenho quantitativo. A diferença entre os dois conceitos não é apenas terminológica, porquanto encerra uma distinção de ordem constitucional profunda: o primeiro submete a produtividade à dignidade e à igualdade, ao passo que o segundo converte dignidade e igualdade em variáveis secundárias diante da urgência do resultado.

É precisamente nessa tensão que o presente capítulo se instala, ao examinar de que modo o sistema de gestão por desempenho implantado progressivamente no Judiciário brasileiro, especialmente a partir da centralidade das metas nacionais do Conselho Nacional de Justiça, pode assumir, na prática institucional concreta, os contornos do eficientismo, com suas consequências diferenciais sobre profissionais em distintas fases de trajetória funcional. [63]

Importa sublinhar, ainda neste ponto introdutório, que essa reconfiguração não ocorre de maneira abrupta ou declarada. Ao contrário, ela se estabelece

62 Sobre a articulação entre igualdade material e direito ao trabalho digno, v. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...; e DELGADO, Gabriela Neves et al. O papel do STF no cumprimento da Agenda 2030..., p. 102-110.

63 Sobre a categoria de cultura de metas e seus efeitos diferenciais, v. NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A gestão do Poder Judiciário..., p. 71-74; e BRANCO, Luiza S. C. Administração pública gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça..., p. 8-11.

gradualmente, por meio da incorporação de indicadores, metas, rankings e mecanismos de monitoramento contínuo que passam a estruturar a dinâmica interna dos tribunais. Nesse processo, o que inicialmente se apresenta como instrumento de gestão converte-se em critério de valoração do próprio trabalho, redefinindo o que se entende por bom desempenho, excelência funcional e contribuição institucional. [64]

A uniformização dos critérios de avaliação, quando ancorada em métricas quantitativas e parâmetros de produtividade acelerada, tende a desconsiderar a pluralidade de trajetórias, experiências e modos de atuação que coexistem no interior da instituição, tensionando a diversidade geracional que compõe a força de trabalho por meio de uma lógica que privilegia perfis de adaptação fortemente associados à fluência tecnológica imediata e à rapidez operacional.[65]

3.1 Cultura de metas e produtividade como critério de reconhecimento

A instituição das metas nacionais pelo Conselho Nacional de Justiça representou, na trajetória da modernização judiciária brasileira, uma inflexão de profundo significado institucional. Desde a primeira edição do sistema de metas, em 2009, a lógica que passou a orientar a avaliação dos tribunais deslocou o eixo de aferição do desempenho judiciário da qualidade intrínseca das decisões para a quantidade de processos solucionados dentro de determinados marcos temporais. [66]

Esse deslocamento não foi inocente nem meramente técnico: ao fixar parâmetros de produção verificáveis, comparáveis e publicamente divulgados, o Conselho Nacional de Justiça introduziu, no cotidiano das varas, das secretarias e dos gabinetes, uma gramática institucional que faz da produtividade medida o espelho do valor profissional. A relevância desse modelo não pode ser negada, especialmente no que se refere à necessidade de enfrentar a morosidade judicial e de aprimorar a gestão do acervo processual, problemática que afeta diretamente o

64 Em sentido convergente, sobre a redefinição do reconhecimento profissional pelos indicadores quantitativos, v. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança no Poder Judiciário..., p. 84-99 e 235-237; e MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho...

65 Sobre a homogeneização excessiva como vetor de exclusão geracional, v. AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10; e LEVY, Becca. Breaking the Age Code..., p. 4-7.

66 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2009. Sobre as Metas Nacionais e o sistema de avaliação institucional, v. BRANCO, Luiza S. C. Administração pública gerencial..., p. 9-18.

direito fundamental à razoável duração do processo, inscrito no artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal. Todavia, a adoção desse modelo como critério predominante de avaliação institucional introduz efeitos que ultrapassam o plano organizacional e alcançam a própria subjetividade dos agentes que integram o sistema de justiça, exigindo que seu exame não se resuma à dimensão dos ganhos quantitativos.

Para os fins desta dissertação, cumpre fixar expressamente a distinção que orienta toda a crítica aqui desenvolvida. Produtividade legítima é a capacidade institucional de entregar resultados úteis, em tempo razoável, com qualidade e respeito a direitos; trata-se de exigência constitucional que decorre do princípio da eficiência administrativa e da duração razoável do processo, e que nenhuma análise crítica pode desqualificar.

Produtivismo, por sua vez, é a redução da qualidade institucional a indicadores de volume, velocidade e desempenho mensurável, com a consequente absolutização do número como medida do valor profissional. A crítica formulada nesta pesquisa não recai, portanto, sobre a produtividade em si, que o Poder Judiciário deve legitimamente perseguir, mas sobre o produtivismo, isto é, sobre a conversão patológica da métrica em critério predominante de reconhecimento institucional.

Essa delimitação evita a impressão de unilateralidade. A eficiência é dever constitucional expresso no artigo 37 da Constituição Federal, e a fixação de metas constitui instrumento legítimo de gestão judiciária, responsável por avanços reais no enfrentamento da morosidade. A crítica desenvolvida neste capítulo dirige-se exclusivamente à absolutização desses instrumentos, quando convertidos em critério único de valor profissional, sem ponderação com a complexidade, a qualidade e a inclusão geracional.

Nessa gramática, o cumprimento das metas não constitui apenas indicador de desempenho administrativo. Ele se converte, progressivamente, em critério de reconhecimento, pertencimento e distinção institucional. O tribunal que supera as metas projeta uma imagem de excelência que o posiciona favoravelmente perante seus pares e diante da instância central de governança. O tribunal que não as atinge, por sua vez, vê-se submetido a cobrança pública, exposição estatística e

eventual questionamento acerca de sua capacidade de gerir o acervo processual. Essa dinâmica de visibilidade e de comparação constante cria uma pressão institucional que descende dos tribunais para as unidades, das unidades para as equipes e das equipes para os indivíduos, instalando-se, em cada elo dessa cadeia, a lógica de que a produção é a medida do valor.[67]

O Selo Diamante, conferido pelo Conselho Nacional de Justiça aos tribunais que alcançam patamares máximos de desempenho em indicadores selecionados, expressa com particular nitidez a operação simbólica que está em curso. Trata-se de uma distinção que não se limita ao mérito funcional abstrato, mas que materializa, publicamente, a equação entre excelência institucional e produtividade verificável. Ao conferir um selo de distinção máxima aos que mais produzem, mensurado por indicadores que privilegiam volume, velocidade e regularidade de julgamentos, o sistema de reconhecimento estabelece, ainda que implicitamente, que o esforço que não gera número não gera mérito. E essa implicação, embora raramente enunciada de forma explícita, atravessa com força crescente os ambientes de trabalho das instituições judiciárias.[6869]

As consequências institucionais do não cumprimento das metas são, nesse contexto, múltiplas e enlaçadas. No plano externo, o tribunal exposto negativamente nos rankings de produtividade sofre pressão dos órgãos de controle, do Conselho Nacional de Justiça e da própria opinião pública, alimentada por divulgações recorrentes de dados comparativos. No plano interno, a não consecução dos indicadores tende a produzir uma atmosfera de urgência permanente, de intensificação das cobranças sobre gestores intermediários e de redistribuição de pressão sobre os servidores que compõem as unidades de trabalho. Esse circuito de pressão, ao se instalar de maneira naturalizada no cotidiano institucional, opera uma transformação que merece atenção crítica: o processo judicial, com toda a sua complexidade humana, normativa e argumentativa, passa a ser tratado, nas

67 Sobre a metamorfose do trabalhador em sujeito-empresa pelo benchmark, v. DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo..., p. 16-17; e BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150.
68 Sobre a articulação entre cultura de metas, gestão por desempenho e perda de protagonismo institucional, v., na produção doutrinária brasileira recente vinculada à ENFAM, LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial...; e LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado..., p. 326-340.
69 Sobre o Selo Diamante e a equivalência entre excelência institucional e produtividade, v. BRANCO, Luiza S. C. Administração pública gerencial..., p. 11-18; e SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial..., p. 1-3.

métricas, como unidade de produção, isto é, como dado estatístico a ser somado, comparado e publicado.

Essa redução do processo a dado estatístico, que se pode denominar de despersonificação do trabalho judicial, tem consequências que vão muito além da simplificação metodológica. Quando a unidade de análise é a quantidade de processos baixados, a métrica não distingue entre a resolução de um habeas corpus de extrema urgência, que exige análise constitucional densa e proteção imediata de liberdade, e o encerramento de uma execução fiscal de baixíssima complexidade resolvida por mero despacho. Ambos valem um, na lógica do indicador. E é exatamente nessa indiferença à qualidade e à complexidade que reside um dos núcleos mais problemáticos do eficientismo: ao nivelar o diverso, ele não apenas distorce a realidade do trabalho judicial, como também cria as condições para que a avaliação dos profissionais reproduza, sob aparência de objetividade, profundas assimetrias de reconhecimento.[70]

O monitoramento contínuo, que integra o ecossistema de gestão por metas, merece exame específico em razão dos efeitos psicológicos que produz sobre os trabalhadores. A exposição permanente a indicadores em tempo real, as comparações entre unidades e a cobranças periódicas de cumprimento de metas gera, no ambiente de trabalho judicial, um estado de vigilância que transcende a avaliação pontual e passa a constituir dimensão onipresente do cotidiano laboral. Pesquisas sobre saúde do trabalhador em contextos de gestão intensiva por metas têm documentado com regularidade a associação entre esse modelo e o incremento de ansiedade, esgotamento, autocobrança excessiva e sensação de insuficiência crônica, mesmo em profissionais altamente qualificados e comprometidos com suas funções.

No âmbito do Poder Judiciário, esses efeitos assumem coloração particular, porque a instituição combina, de maneira incomum, altíssimas demandas de produção com a complexidade dos direitos em disputa e com a responsabilidade de consequências frequentemente irreversíveis sobre a vida das pessoas envolvidas. A pressão pelo número, quando não contrabalanceada por salvaguardas institucionais robustas, tende a criar tensão permanente entre o tempo necessário para decidir

70 Cf. SÁTIRO; SOUSA. Determinantes quantitativos..., p. 8-10, sobre a influência de variáveis exógenas sobre os indicadores de produtividade dos TJs (modelo com R^2=0,84).

com qualidade e o tempo exigido para cumprir com quantidade. Essa tensão, por sua vez, não se distribui de modo indiferente entre os membros da organização.

Com efeito, os servidores em fases mais avançadas de carreira apresentam, com freqüência, vínculos mais antigos com determinadas rotinas, formas de processamento e protocolos de análise cuja sedimentação resultou de décadas de experiência prática. A adaptação a sistemas de metas que impõem ritmos acelerados de produção digital pode demandar desses profissionais não apenas aprendizado técnico, mas uma reconfiguração profunda de hábitos, cadências e metodologias de trabalho consolidadas ao longo de trajetórias extensas. Quando essa reconfiguração ocorre sem suporte adequado, sem gradualidade e sem consideração pelas especificidades das distintas fases de carreira, o resultado é a intensificação da autocobrança, a sensação de inadequação progressiva e o enfraquecimento da confiança institucional em profissionais cuja experiência representa, em verdade, um ativo organizacional de alto valor e difícil substituição.[71]

3.2 O paradoxo da eficiência formal e a erosão de garantias materiais

O aprofundamento da lógica eficientista no âmbito judicial produz um paradoxo que, embora raramente nomeado, atravessa de modo constitutivo o debate sobre a modernização do sistema de justiça brasileiro. Trata-se do paradoxo pelo qual a perseguição de uma eficiência formal, medida por indicadores de volume e de velocidade, pode comprometer exatamente aquelas garantias materiais que conferem ao processo judicial seu fundamento constitucional e sua legitimidade democrática.[72]

A eficiência constitucional, como já se assinalou, não é um fim em si mesma, tampouco se reduz à celeridade. Ela é, em sua matriz normativa mais precisa, um imperativo de racionalidade instrumental a serviço dos valores fundamentais do

71 Sobre a experiência funcional acumulada como patrimônio institucional, v. CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old: gender, culture, and aging. 3. ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2013; e APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks: a manifesto against ageism. New York: Celadon Books, 2019, p. 6-9.

72 Sobre as exigências de governança ética baseada no protagonismo humano como condição da implementação responsável da IA no Sistema de Justiça, v., na doutrina brasileira mais recente, BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 18-22 (categoria da reserva de humanidade). Sobre o paradoxo da eficiência formal, v. MORAIS, Ricardo Manoel de Oliveira; CHAGAS, Mônica Furtado Pinheiro. O direito ao trabalho digno e as inovações tecnológicas. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 91, n. 4, p. 96-123, out./dez. 2025, p. 110-114; e MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência..., p. 109-113.

ordenamento, o que implica que uma jurisdição eficiente é, necessariamente, uma jurisdição que respeita o devido processo legal, assegura a amplitude da defesa, fundamenta suas decisões de maneira adequada e proporcional e trata os jurisdicionados com a consideração devida à sua dignidade. Quando o modelo de gestão por desempenho inverte essa hierarquia e subordina a qualidade à velocidade, ele não aprimora a eficiência constitucional, antes a desvirtua, ainda que os números produzidos possam sugerir o contrário.[73]

Essa inversão manifesta-se, em termos concretos, na tensão crescente entre o prazo necessário para que uma decisão seja elaborada com a fundamentação exigida pelo artigo 489 do Código de Processo Civil e pelo artigo 93, inciso IX, da Constituição Federal, e o ritmo imposto pelas metas de julgamento. A fundamentação adequada, que constitui garantia fundamental tanto do jurisdicionado quanto da própria integridade do sistema jurídico, demanda tempo para o exame das provas, para a análise dos argumentos das partes, para a consulta à doutrina e à jurisprudências pertinentes e para a construção de um raciocínio decisório que seja, ao mesmo tempo, coerente, legítimo e convincente. Quando esse tempo é comprimido pela lógica da meta, o que se reduz não é o excesso ou a ineficiência, mas precisamente a substância que confere sentido à atividade jurisdicional.[74]

O mesmo argumento projeta-se sobre os direitos dos próprios servidores. A Constituição Federal e a legislação trabalhista e estatutária pertinente reconhecem, ainda no âmbito do serviço público, direitos fundamentais relacionados à saúde no trabalho, às condições dignas de exercício das funções, ao equilíbrio entre as exigências do cargo e as capacidades do servidor e à proteção contra formas de gestão que produzam adoecimento ou desgaste injustificado. Quando um modelo de gestão por desempenho intensifica o ritmo de trabalho de modo progressivo e sistemático, atribui ao servidor responsabilidade individual pelo cumprimento de metas coletivas e naturaliza a expectativa de disponibilidade permanente para absorver sucessivas reconfigurações operacionais, ele pode ultrapassar os limites

---

73 Em sentido convergente, sobre a recusa de leitura puramente quantitativa do princípio da eficiência, v. JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo, p. 197-204; e CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, p. 25.

74 Cf. art. 489 do CPC e art. 93, IX, da CF. Sobre a tensão entre meta e fundamentação, v. NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (org.). IA e Direito Processual...; e RIBEIRO, Ludmilla R. C. IA e decisão administrativa..., p. 131-134.

constitucionais e normativos do poder diretivo e converter-se em instrumento de violação dos direitos trabalhistas fundamentais dos agentes públicos.[75]

A responsabilização individual pelo desempenho merece, nesse quadro, análise específica. Em modelos de gestão orientados por metas, é comum que os resultados coletivos sejam desdobrados em atribuições individuais, de modo que o servidor ou o magistrado passa a ser avaliado pelo quanto contribuiu, numericamente, para o alcance dos indicadores da unidade ou do tribunal. Essa individualização do desempenho coletivo cria dinâmicas potencialmente problemáticas: ela estimula a competição interna, pode fragilizar formas colaborativas de trabalho e, mais importante para os fins desta dissertação, produz um sistema de reconhecimento e de sanção simbólica que incide de maneira assimétrica sobre profissionais em distintas fases de carreira.[76]

Com efeito, os servidores mais experientes que atuam em funções estratégicas, em cargos de supervisão ou em áreas que envolvem complexidade procedimental superior tendem a produzir números menores do que seus pares alocados em funções mais padronizadas e tecnicamente simples. Não porque trabalhem menos, mas porque a natureza de sua contribuição institucional não se deixa capturar adequadamente pela métrica da quantidade. A supervisão de equipes, a resolução de impasses interpretativos, o acompanhamento de casos de alta complexidade, a orientação de servidores mais novos e a memória institucional aplicada à resolução de situações atípicas constituem formas de trabalho de valor institucional incontestável, mas que não aparecem no indicador de processos baixados.[77]

Quando o sistema de reconhecimento ignora sistematicamente essas dimensões do trabalho e as substitui por métricas unidimensionais de volume, ele produz eficiência formal às custas da erosão de garantias materiais, tanto dos jurisdicionados quanto dos próprios servidores. Dos primeiros, porque a compressão do tempo decisório pode comprometer a qualidade da tutela jurisdicional. Dos

75 Sobre os limites constitucionais ao poder diretivo do Estado-empregador, v. DELGADO, Gabriela Neves et al. O papel do STF..., p. 116-118; e MENEZES, Brenno Augusto Freire; FARIAS, Débora Tito. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 230-233.

76 Sobre a individualização do desempenho coletivo como mecanismo de pressão diferenciada, v. SAFATLE, Vladimir et al. Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico...; e DARDOT; LAVAL. A nova razão do mundo...

77 Sobre a invisibilidade de tarefas qualitativas nas métricas judiciais, v. NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A gestão do Poder Judiciário..., p. 33-34 e 71-74; e SÁTIRO; SOUSA. Determinantes quantitativos..., p. 16-19.

segundos, porque a invisibilidade de suas contribuições qualitativas produz injustiça simbólica e profissional cujos efeitos são concretos e duradouros. O fenômeno pode ser compreendido, portanto, como expressão de uma eficiência formal que coexiste com déficits substanciais de justiça: os indicadores apontam melhoria nos números, mas podem ocultar deterioração no conteúdo. O ganho quantitativo não se traduz, necessariamente, em ganho qualitativo. Nessa perspectiva, o paradoxo da eficiência formal não é uma falha acidental do sistema de metas, mas uma decorrência estrutural de uma racionalidade que privilegia o que pode ser contado em detrimento do que precisa ser compreendido.[78][79]

3.3 Discriminação indireta e desvalorização da experiência

O exame dos mecanismos de discriminação indireta que podem emergir da cultura eficientista exige, inicialmente, a delimitação conceitual precisa desse instituto jurídico, cuja relevância para os fins desta dissertação é central. A discriminação indireta, diferentemente de sua modalidade direta, não se estrutura sobre uma distinção explícita, declarada ou formalmente reconhecível. Ela se manifesta quando uma norma, política, critério ou prática aparentemente neutros produzem, na aplicação concreta, efeitos desproporcionalmente prejudiciais sobre determinado grupo, sem que essa desproporcionalidade seja justificada por razão objetiva e legítima. Nessa configuração, o problema jurídico não está no enunciado da regra, mas em seus resultados distributivos, razão pela qual a avaliação de sua licitude não pode se esgotar na verificação formal da ausência de distinção expressa.[80]

Transportado para o contexto do Poder Judiciário digital, esse conceito revela uma dimensão que o debate institucional sobre modernização ainda não incorporou

78 Em sentido convergente, sobre a inadequação da resposta atomizada e reativa a problemas que demandam abordagem sistêmica e qualitativa, v. LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado..., p. 326-340 (defesa do modelo Hermes em substituição ao modelo Hércules de juízo solitário); e CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial... (categoria da exponencialidade da opressão).

79 Em sentido convergente, sobre a redução da complexidade qualitativa pela métrica gerencial, v. BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação..., p. 22-25; e BONAT, Debora; HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Racionalidade no Direito..., p. 142.

80 Sobre o conceito metodológico de discriminação indireta, v. RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação...; CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável..., p. 211-217; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, caps. 9.1 e 9.2.

com a densidade que o problema exige. As métricas de produtividade, os indicadores de desempenho digital, os sistemas de monitoramento contínuo e os critérios de classificação funcional são, em sua enunciação, formalmente universais: aplicam-se a todos os servidores, independentemente de sua faixa etária, de seu tempo de serviço ou de sua trajetória profissional. Contudo, quando se examina a estrutura concreta desses critérios e o perfil dos profissionais sobre os quais incidem com maior severidade, a aparente neutralidade dissolve-se diante de uma realidade distributiva que não pode ser ignorada.[81]

O primeiro plano de análise diz respeito ao uso de dados e indicadores e a seus potenciais vieses. Os sistemas de avaliação de desempenho implantados nos tribunais tendem a privilegiar, de modo sistemático, dimensões do trabalho que são facilmente quantificáveis e registráveis nos sistemas eletrônicos: número de decisões prolatadas, peças elaboradas, processos conclusos, prazos cumpridos e despachos emitidos. Essa predileção pela métrica registrável não é aleatória, porquanto resulta, em grande medida, da própria arquitetura dos sistemas de gestão por dados que caracterizam o ambiente digital contemporâneo. No entanto, ao privilegiar o que o sistema pode contar, os indicadores inevitavelmente invisibilizam o que o sistema não consegue medir, e é precisamente nessa invisibilidade que se aloja uma forma relevante de injustiça profissional.[82]

A falta de transparência e a opacidade dos sistemas de avaliação agravam esse problema. Em muitos contextos institucionais, os algoritmos e os critérios que determinam a pontuação de desempenho dos servidores não são plenamente conhecidos por eles próprios, o que impede a contestação informada dos resultados, a identificação de eventuais vieses e a construção de estratégias de desenvolvimento profissionais baseadas em dados fidedignos. Quando um servidor desconhece os exatos parâmetros pelos quais está sendo avaliado, ou quando esses parâmetros são fixados de maneira opaca por sistemas automatizados cujo funcionamento não é explicado de modo inteligível, consolida-se um ambiente de heteronomia avaliativa que vulnerabiliza especialmente aqueles profissionais que,

81 Em sentido convergente, sobre o dever de exame distributivo de critérios formalmente neutros, v. BAROCAS, Solon; SELBST, Andrew D. Big Data's Disparate Impact, p. 691-694; e MOREIRA, Adilson. Tratado..., cap. 12.2.

82 Sobre o problema da invisibilidade analítica como mecanismo discriminatório, v. EUBANKS, Virginia. Automating inequality...; e MENDES, Laura Schertel; MATTIUZZO, Marcela. Discriminação algorítmica..., p. 51-54.

por sua posição funcional ou por seu perfil de atuação, menos se encaixam nos padrões de produção quantitativamente valorizados. A esse fator soma-se o risco de enviesamento dos próprios sistemas tecnológicos: algoritmos treinados com base em dados históricos tendem a reproduzir padrões já existentes, reforçando critérios que espelham formas de produtividades consolidadas em contextos anteriores à transformação digital, sem que a instituição disponha, na maioria das vezes, de mecanismos ágeis e transparentes para identificar e corrigir tais vieses.[83]

A crítica às métricas quantitativas que ignoram a complexidade dos processos encaminha-se, nesse ponto, para uma distinção que é simultaneamente técnica e jurídica. No universo da atividade judicial e administrativa, a ideia de que um processo equivale a uma unidade de produção não resiste à verificação empírica mais elementar. Um servidor ou magistrado que, em determinado período, resolve dez ações de inventário judicial envolvendo disputas familiares complexas, patrimônio imobiliário extenso, múltiplos herdeiros e questões tributárias intrincadas, produziu muito mais trabalho, em termos de densidade intelectual, de responsabilidade decisória e de impacto social, do que um colega que, no mesmo período, solucionou cinquenta processos de execução padronizada, cujo trâmite é integralmente mediado por rotinas automatizadas.[84]

O indicador, todavia, registra cinquenta como superior a dez, e é com base nessa inversão que se constroem os rankings, as comparações e, eventualmente, as avaliações de desempenho que determinam reconhecimentos e penalizações institucionais. Essa comparação entre poucos processos complexos e muitos processos simples não é meramente um problema metodológico de mensuração, pois ela é uma questão de justiça distributiva no interior da organização, na medida em que tende a penalizar sistematicamente os profissionais alocados nas funções de maior exigência intelectual e de maior responsabilidade institucional.[85]

---

83 Sobre o dever de auditabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho, v. COIMBRA SANTOS, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. Discriminação algorítmica nas relações de trabalho e princípios da Lei Geral de Proteção de Dados. Sequência, Florianópolis, v. 45, n. 96, 2024, p. 7-12; e USA. Algorithmic Accountability Act of 2022 (H.R. 6580).

84 Sobre a injustiça estrutural produzida pela equiparação numérica entre processos heterogêneos, v. NUNES, Dierle. A technological shift in procedural law..., p. 24-26; e VENTURA, Nubia Regina. A IA como instrumento de gestão de processo..., p. 178-180.

85 Para a aplicação da teoria das escolhas trágicas ao contexto da gestão judicial brasileira, com sublinhamento da tensão entre demandas individuais reativas e respostas sistêmicas qualitativas, v. LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado..., p. 326-340. Sobre a função de orientação institucional dos servidores experientes, v. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 247-258; e MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho...

Ora, e aqui reside o nexo mais relevante para a hipótese central desta dissertação, os servidores experientes frequentemente atuam exatamente nessas funções estratégicas e nos casos de maior complexidade. Décadas de carreira no Poder Judiciário tendem a conduzir os profissionais a cargos de supervisão, as assessorias de gabinete, as funções especializadas de controle e de orientação normativa e a unidades que enfrentam as litigâncias mais densas e os problemas mais incomuns do sistema de justiça. Essa posição de maior responsabilidade não é coincidência, mas decorrência natural da trajetória profissional, que acumula conhecimento, discernimento e habilidade para enfrentar o excepcional. Contudo, quando o sistema de avaliação não reconhece a complexidade como variável relevante e insiste em medir a todos pela mesma régua quantitativa, ele tende a penalizar estruturalmente exatamente aqueles profissionais cujo valor institucional é mais difícil de ser substituído e mais custoso de ser desenvolvido.[86]

É nesse conjunto de elementos que se identifica, com clareza analítica, a discriminação indireta que o eficientismo digital pode produzir. Nenhum ato normativo declara que os servidores mais experientes serão desfavorecidos pelos indicadores de produtividade. Nenhum regulamento estabelece, formalmente, que a experiência acumulada será desconsiderada nas avaliações de desempenho. E, no entanto, quando a estrutura dos critérios adotados favorece sistematicamente perfis de atuação quantitativamente mais produtivos, quando a invisibilidade das funções complexas e estratégicas produz desvantagem comparativa mensurável e quando os profissionais alocados nessas funções pertencem predominantemente às faixas etárias mais avançadas do corpo funcional, a discriminação existe, ainda que não se anuncia. Ela é indireta, estrutural e, por isso mesmo, mais difícil de identificar, de nomear e de combater.[87]

A relação entre esses elementos e o conceito de etarismo estrutural é, por conseguinte, de implicação necessária e não de mera associação. O eficientismo digital não é, em si, uma política conscientemente discriminatória contra os mais experientes. Ele é, antes, uma racionalidade que define critérios de valor sem questionar quem eles favorecem, e que naturaliza como objetividade técnica o que

86 Em sentido convergente, sobre a experiência como capital institucional, v. APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks..., p. 6-9; e CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old...

87 Sobre o caráter estrutural da discriminação indireta, v. RIOS, Roger Raupp; LEIVAS, Paulo Gilberto Cogo; SCHÄFER, Gilberto. Direito da antidiscriminação e direitos de minorias..., p. 133-145; e MOREIRA, Adilson. Tratado...

é, na verdade, uma escolha de design institucional com consequências geracionais concretas. Ao não perguntar quais profissionais serão mais beneficiados e quais serão mais prejudicados por determinados indicadores, ao não incorporar a diversidade geracional como variável de governança e ao não reconhecer que a experiência acumulada tem valor que a métrica quantitativa não consegue capturar, o sistema reproduz, sob a linguagem da neutralidade, uma assimetria silenciosa: servidores mais experientes podem ser progressivamente deslocados dos espaços de maior reconhecimento não por incapacidade, mas por inadequação a um modelo de avaliação que não contempla a complexidade de suas funções. Trata-se de uma forma contemporânea de desvantagem estrutural que recai, de maneira desproporcional, sobre aqueles cujo tempo de serviço deveria ser reconhecido como ativo e não como passivo institucional.[88]

Essa configuração, examinada à luz dos parâmetros de direitos humanos que orientam esta dissertação, não é juridicamente aceitável. A vedação à discriminação indireta, consagrada em instrumentos internacionais de direitos humanos e incorporada ao ordenamento brasileiro, impõe aos gestores públicos o dever de examinar os efeitos distributivos concretos de suas políticas, e não apenas a neutralidade formal de seus enunciados. No âmbito do Judiciário, esse dever é reforçado pela centralidade que os valores de igualdade, dignidade e não discriminação ocupam na própria função jurisdicional. Uma instituição que tem por missão constitucional a proteção desses valores não pode, sem grave contradição, reproduzi-los de modo seletivo: respeitá-los nos processos que julga e negligenciá-los nas relações que estabelece com seus próprios integrantes.

Da crítica ao eficientismo digital e a seus efeitos sobre a diversidade geracional emerge, como desdobramento necessário deste mesmo capítulo, o exame da categoria que constitui o eixo conceitual desta dissertação: o etarismo estrutural no Judiciário brasileiro, de cujas bases conceituais, barreiras tecnológicas e manifestações simbólicas se ocupam as seções seguintes.

A reflexão sobre o etarismo estrutural no âmbito do Poder Judiciário reclama, antes de tudo, uma distinção metodológica que se mostra decisiva para a coerência desta dissertação. Não se trata, neste ponto, de antecipar o diagnóstico documental

88 Sobre o etarismo institucional como reconfiguração da experiência em obstáculo, v. SOARES, Denrhiellen et al. O etarismo e seus impactos no direito ao trabalho da população envelhescente..., p. 247-252; e LEVY, Becca. Breaking the Age Code..., p. 4-7.

e normativo que será desenvolvido no capítulo seguinte, nem de converter o tema em simples enumeração de práticas administrativas. O que se busca, por ora, é delimitar o sentido jurídico e institucional da categoria, demonstrando que a discriminação fundada na idade pode assumir feições mais densas, mais difusas e mais persistentes do que aquelas visíveis em episódios isolados de preconceito aberto.[89]

Com efeito, a ideia de etarismo estrutural desloca o debate de uma leitura individualizante para uma compreensão institucional da desigualdade. Nessa chave, a exclusão não depende de uma ordem expressa, de uma cláusula frontalmente discriminatória ou de uma manifestação verbal ostensiva. Basta que a organização incorpore, de modo reiterado, critérios, expectativas, desenhos operacionais e formas de reconhecimento que, embora formalmente universais, incidam de maneira desproporcional sobre profissionais mais experientes, esvaziando sua participação, reduzindo sua visibilidade e enfraquecendo sua permanência simbólica no espaço institucional.[90][91]

Essa formulação é particularmente relevante no Judiciário brasileiro. Trata-se de uma instituição historicamente assentada na estabilidade funcional, na sedimentação progressiva da experiência, na memória dos procedimentos e na construção continuada de saberes práticos que não se esgotam na literalidade dos atos normativos. Justamente por isso, toda mutação organizacional acelerada, sobretudo quando mediada por plataformas, métricas e lógicas de automação, pode produzir efeitos mais profundos do que à primeira vista se imagina. A questão central, portanto, não consiste em saber se a inovação tecnológica é, em abstrato, legítima ou desejável. O ponto decisivo é indagar sob quais pressupostos essa

89 Sobre o conceito de etarismo estrutural (structural ageism) e sua distinção em relação ao individual, v. AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10; e LOPES, Lidiane Moura; HOLANDA, Jeovânia Maria Cavalcante. Etarismo Estrutural Feminino e a importância das políticas públicas de enfrentamento ao preconceito contra a mulher idosa no Brasil. VirtuaJus, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 55-70, 2023, p. 56-60.

90 A categoria de discriminação estrutural assumida nesta dissertação como matriz teórica do etarismo institucional encontra sua sistematização brasileira mais densa em DE ALMEIDA, Silvio Luiz. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento, 2018, cuja arquitetura conceitual aplicada à variável etária autoriza a leitura aqui desenvolvida. V., para uma leitura crítica introdutória, BATISTA, Waleska Miguel. A inferiorização dos negros a partir do racismo estrutural. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 2581-2589, 2018.

91 Cf. DORON, Israel; APRIL, Anika. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System: a review of key themes. In: AYALON; TESCH-RÖMER (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism, p. 303-319.

inovação é introduzida e quais subjetividades ela tende a prestigiar ou a marginalizar.[92]

Sob semelhante perspectiva, o etarismo estrutural não deve ser compreendido como categoria periférica ou acidental. Ele se relaciona, em verdade, com a própria forma pela qual a instituição distribui reconhecimento, utilidade e pertencimento. Quando determinados padrões de desempenho passam a ser concebidos a partir de uma gramática exclusivamente associada à rapidez de adaptação, à fluência tecnológica imediata e à disponibilidade irrestrita para sucessivas reconfigurações operacionais, abre-se espaço para que a experiência acumulada deixe de ser percebida como ativo institucional e passe, indevidamente, a ser tratada como obstáculo tácito à modernização. [9394]

3.4 Bases conceituais do etarismo e barreiras tecnológicas

No plano conceitual, o etarismo pode ser compreendido como o conjunto de estereótipos, preconceitos e práticas discriminatórias estruturados a partir da idade. Todavia, para os fins desta pesquisa, essa noção precisa ser densificada. O interesse não recai apenas sobre a discriminação etária explícita, mas sobre suas manifestações indiretas, normalizadas e institucionalmente reproduzidas. Daí por que a expressão etarismo estrutural se revela mais adequada, uma vez que permite apreender processos nos quais a desigualdade não se anuncia de forma aberta, mas se consolida mediante rotinas, linguagens, expectativas de desempenho e critérios de valoração profissional aparentemente neutros.[95]

A estabilização dessa categoria exige, ainda, que ela seja distinguida de noções vizinhas com as quais não se confunde. O etarismo individual corresponde a

92 Sobre a pergunta jurídica relevante não ser "inovar ou não" mas "sob quais condições", v. BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial..., p. 27-28; e UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI.

93 Em sentido convergente, sobre a centralidade do jurisdicionado e do servidor como sujeito da transformação institucional, v. CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário, p. 4-15; e LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial...

94 Sobre a categoria de obsolescência simbólica e a ressignificação da experiência como atraso, v. APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks..., p. 6-9; HORVATH JÚNIOR, Miguel; QUEIROZ, Vera Maria Corrêa. Etarismo à luz do princípio da dignidade da pessoa humana..., p. 104-106; e CASTRO, Gisela G. S. O idadismo como viés cultural: refletindo sobre a produção de sentidos para a velhice. Galáxia, São Paulo, 2016.

95 Sobre os marcadores institucionais do etarismo estrutural, v. BYTHEWAY, Bill. Ageism; e LEVY, Becca. Breaking the Age Code..., p. 4-7.

atitudes e manifestações episódicas de preconceito etários praticados por sujeitos determinados. O etarismo institucional verifica-se quando normas, políticas ou práticas de uma organização específica produzem, de modo identificável, desvantagens associadas à idade. O etarismo estrutural, categoria central desta pesquisa, é mais difuso: designa o padrão que emerge do conjunto articulado de métricas, desenhos organizacionais, culturas de gestão e expectativas simbólicas que, mesmo sem decisão deliberada de discriminar, distribui desvantagens etárias de forma sistemática. A discriminação indireta por idade, por sua vez, é a categoria jurídica que permite qualificar os efeitos desproporcionais que critérios aparentemente neutros produzem sobre determinado grupo etário. A barreira tecnológica, por fim, é um dos mecanismos pelos quais essas formas de exclusão podem se materializar, e não se confunde com a simples dificuldade de adaptação individual, que pode ocorrer em qualquer faixa etária e que, isoladamente considerada, não configura fenômeno discriminatório.

A utilidade dessa chave teórica é evidente no contexto da transformação digital. Em ambientes fortemente orientados por inovação, costuma-se naturalizar a associação entre juventude, versatilidade e competência tecnológica, ao passo que a maturidade funcional tende a ser lida, ainda que de forma implícita, como sinônimo de resistência, lentidão ou dificuldade adaptativa. Embora tais pressupostos careçam de base universal e frequentemente se revelem empiricamente frágeis, sua circulação simbólica produz efeitos concretos. Eles influenciam decisões de gestão, moldam processos de capacitação, redefinem padrões de reconhecimento e podem converter diferenças de trajetória em hierarquias de valor.[96]

É precisamente nesse ponto que emergem as barreiras tecnológicas. Em sentido estrito, poder-se-ia imaginar que tais barreiras dizem respeito apenas ao acesso material a equipamentos, sistemas ou treinamento. Essa compreensão, contudo, é insuficiente. As barreiras tecnológicas também se manifestam na forma como as ferramentas são implementadas, nas linguagens utilizadas para sua difusão, na intensidade temporal das adaptações exigidas, na ausência de mediações pedagógicas compatíveis com distintos percursos profissionais e, ainda, na suposição silenciosa de que todos os integrantes da organização dispõem das

96 Em sentido convergente, sobre a circulação simbólica do mito da juventude tecnológica, v. CASTRO, Gisela G. S. O idadismo como viés cultural...; e GOLDANI, Ana Maria. Desafios do preconceito etário no Brasil. Educação & Sociedade, Campinas, 2010.

mesmas condições subjetivas e objetivas para absorver mudanças sucessivas em igual ritmo.[97]

Por conseguinte, a barreira tecnológica não se confunde com incapacidade individual. Ao contrário, ela traduz uma falha de desenho institucional. Sempre que a introdução de novos sistemas, fluxos digitais ou modelos decisórios automatizados ocorre sem preocupação efetiva com inclusão, gradualidade, inteligibilidade e suporte continuado, o ônus da adaptação desloca-se do plano organizacional para o plano biográfico. Nesse movimento, a eventual dificuldade passa a ser atribuída ao servidor ou ao magistrado como insuficiência pessoal, quando, em realidade, pode decorrer da própria arquitetura pela qual a mudança foi imposta, comunicada e avaliada.[98]

Em instituições públicas, essa questão assume relevo ainda maior, porque a modernização administrativa não se legitima apenas por ganhos abstratos de eficiência. Ela deve permanecer vinculada à dignidade da pessoa humana, à igualdade material, à vedação de discriminações indiretas e ao dever de conformação inclusiva das políticas institucionais. Assim, quando o processo de digitalização deixa de reconhecer a pluralidade geracional que compõe a força de trabalho e passa a operar como se houvesse um único perfil ideal de usuário, instala-se ambiente propício à erosão do pertencimento institucional de profissionais mais experientes.[99]

Nessa linha, o problema jurídico não reside na tecnologia em si, mas no modo como ela se articula com estruturas prévias de poder, reconhecimento e distribuição de oportunidades. A barreira tecnológica torna-se relevante justamente porque pode funcionar como meio contemporâneo de reprodução de desigualdades antigas sob linguagem de neutralidade técnica. Em vez de exclusão declarada, o que se observa é o risco de marginalização por inadequação presumida. Em vez de afastamento formal, verifica-se a possibilidade de esvaziamento progressivo da centralidade

97 Sobre a heterogeneidade objetiva da força de trabalho e o dever de gradualidade na transição tecnológica, v. CGI.br. TIC Domicílios 2024...; e ALMEIDA, Gregório Assagra de; LEMOS, Laís Machado Porto. A vulnerabilidade informacional e tecnológica na era digital. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, n. 12, p. 726-751, out. 2024, p. 736-741.

98 Em sentido convergente, sobre a barreira tecnológica como falha de desenho institucional, v. CRAWFORD, Kate. Atlas of AI...; e SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25.

99 Sobre o pertencimento institucional como direito imaterial, v. MENEZES, Brenno A. F.; FARIAS, Débora T. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 228-233; e SOARES; MATTARAIA; CASTRO. O etarismo e o trabalho..., p. 244-251.

funcional daqueles cuja experiência, longe de representar atraso, constitui patrimônio institucional do próprio Judiciário.[100]

É a partir dessas premissas que o subtópico subsequente poderá avançar para a dimensão simbólica do problema, examinando de que modo, estigmas relacionados ao envelhecimento, narrativas de obsolescência e sentimentos de insegurança institucional aprofundam, no interior das organizações judiciais, as barreiras já produzidas pela racionalidade tecnológica contemporânea. [101]

3.5 Estigmas, obsolescência simbólica e insegurança institucional

Se, no subtópico anterior, o problema foi delimitado a partir das bases conceituais do etarismo estrutural e das barreiras tecnológicas que podem emergir da transformação digital, cumpre agora avançar para uma camada mais sutil e, por isso mesmo, particularmente corrosiva da exclusão etária no interior do Judiciário. Trata-se da dimensão simbólica do fenômeno, isto é, do conjunto de narrativas, percepções, classificações implícitas e expectativas institucionais que passam a associar valor profissional à juventude tecnológica, enquanto submetem a experiência acumulada a um olhar de suspeita, insuficiência ou inadequação progressiva.[102]

Nesse plano, os estigmas relacionados ao envelhecimento não operam apenas como juízos individuais depreciativos. Eles se sedimentam como repertório difuso de avaliação, influenciando a forma pela quais determinadas sujeitos são percebidos em ambientes de inovação acelerada. O profissional mais experiente, ainda que altamente qualificado, passa a correr o risco de ser lido por antecipação como menos versátil, menos responsivo às mudanças, menos apto a absorver novas linguagens tecnológicas e menos alinhado ao imaginário institucional da modernização. A gravidade desse processo reside justamente em sua aparência de

100 V. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 244-258, sobre o Judiciário 5.0 e a importância da memória institucional como insumo da inovação.
101 Cf. MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório..., cap. 15.3, sobre o estigma como dispositivo de reprodução de desigualdade.
102 Sobre os estereótipos de envelhecimento como repertório difuso de avaliação, v. LEVY, Becca. Breaking the Age Code..., p. 4-7; e GOLDANI, Ana Maria. "Ageism" in Brazil: what is it, who does it, what to do with it? Revista Brasileira de Estudos de População, São Paulo, 2010.

normalidade, pois a desvalorização não se apresenta como hostilidade aberta, mas como rebaixamento silencioso das credenciais simbólicas associadas ao tempo de trajetória.[103]

É nesse contexto que a noção de obsolescência simbólica adquire relevo analítico. Não se está a falar de obsolescência real, como se a idade implicasse perda automática de competência, utilidade ou discernimento. O que se observa, antes, é a produção discursiva de uma imagem de desatualização presumida. Em instituições atravessadas pela lógica da inovação permanente, a simples necessidade de mediação pedagógica, de transição gradual ou de adaptação ritmada pode ser injustamente reinterpretada como prova de atraso pessoal. Com isso, a experiência deixa de ser percebida como acervo institucional estratégico e passa a ser contrastada com a valorização excessiva da novidade, da agilidade performática e da aderência imediata aos novos dispositivos de gestão.[104]

Esse deslocamento simbólico é especialmente problemático no Poder Judiciário, porque a instituição não se sustenta apenas em velocidade operacional. Ela depende, de maneira constitutiva, de prudência, memória normativa, conhecimento prático acumulado, estabilidade interpretativa, compreensão das rotinas cartorárias e administrativas e maturidade no trato das consequências humanas da decisão. Quando a cultura organizacional passa a prestigiar quase exclusivamente a rapidez de adaptação tecnológica, cria-se uma assimetria indevida entre inovação e experiência, como se ambas fossem categorias em tensão necessária. Na verdade, o problema não está na inovação, mas na gramática institucional que a converte em parâmetro quase exclusivo de pertencimento e excelência.[105]

Daí decorre a insegurança institucional. O servidor ou magistrado mais experiente, inserido em contexto de reestruturações sucessivas, novas plataformas, metas digitalizadas e crescente centralidade de indicadores, pode passar a perceber sua posição funcional como instável, sua expertise como menos reconhecida e sua

---

103 Sobre a discriminação implícita (implicit ageism) como fenômeno particularmente refratário a controle institucional, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10.

104 Cf. APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks..., p. 6-9, sobre a noção de "age denial" e o culto institucional à juventude.

105 Em sentido convergente, sobre a redução do reconhecimento institucional à fluência tecnológica, v. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25; e DORON; APRIL. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System..., p. 303-319.

trajetória como progressivamente deslocada dos centros de prestígio organizacional. Essa insegurança não precisa resultar, de imediato, em exclusão formal para produzir efeitos concretos. Basta que se consolide a sensação de que a permanência depende de adaptação incessante a padrões construídos sem consideração suficiente pela pluralidade geracional. Em semelhante cenário, o pertencimento institucional enfraquece, a autoconfiança profissional se deteriora e a participação ativa nos processos de inovação tende a ser substituída por retraimento, silêncio ou autocensura.[106]

Importa notar, ademais, que a insegurança institucional não é mero estado psicológico individual, desligado do desenho organizacional. Ao contrário, ela pode ser produzida e intensificada pela ausência de critérios claros de transição, pela insuficiência de políticas de acolhimento formativo, pela celebração acrítica da ruptura e pela linguagem de urgência que frequentemente acompanha projetos de modernização. Quando a instituição naturaliza a ideia de que o bom profissional é aquele que acompanha, sem fricção e sem necessidade de suporte, cada nova mutação tecnológica, ela converte a adaptação em prova permanente de legitimidade funcional. Nessa lógica, qualquer dificuldade localizada tende a ser moralizada, como se revelasse falha subjetiva do agente, e não limitação do próprio modelo de implementação.[107]

Por conseguinte, estigmas, obsolescência simbólica e insegurança institucional formam um circuito de reforço recíproco. O estigma produz expectativa negativa. A expectativa negativa favorece a leitura da maturidade funcional como sinal de desatualização. Essa leitura, por sua vez, fragiliza o reconhecimento institucional e amplia a insegurança quanto ao lugar ocupado pelo profissional mais experiente na organização. E, uma vez instaurada tal insegurança, torna-se mais fácil naturalizar soluções que o afastem das zonas centrais de decisão, inovação, protagonismo ou formação estratégica. Tem-se, assim, uma forma de discriminação

106 Sobre os efeitos da insegurança institucional sobre o engajamento profissional, v. SAFATLE, Vladimir et al. Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico...; e DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho..., p. 25-27.

107 Em sentido convergente, sobre a moralização da dificuldade adaptativa como deslocamento de responsabilidade institucional, v. BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150; e DARDOT; LAVAL. A nova razão do mundo...

indireta que não se impõe por exclusão declarada, mas se reproduz por erosão gradual do valor simbólico atribuído à experiência.[108]

É justamente por isso que o etarismo estrutural, no Judiciário, não pode ser reduzido à existência ou não de ofensas explícitas dirigidas a pessoas idosas ou de maior idade. Sua expressão mais sofisticada se manifesta quando a cultura institucional incorpora um ideal de agente tecnicamente adaptável, permanentemente disponível e funcionalmente maleável, sem reconhecer que a força de trabalho é heterogênea e que a legitimidade democrática da modernização depende da inclusão efetiva dessa diversidade. Antes de ingressar, no capítulo seguinte, no exame documental e normativo da transformação digital do Judiciário, importa fixar esta conclusão: a exclusão etária pode ser preparada muito antes de aparecer nos números, precisamente no plano das percepções, dos estigmas e dos modelos simbólicos de valorização profissional que definem quem é visto como futuro da instituição e quem é, indevidamente, tratado como resíduo de seu passado.[109]

CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E RECORTE EMPÍRICO: ANÁLISE DOCUMENTAL E NORMATIVA

O presente capítulo tem por finalidade deslocar a reflexão do plano puramente teórico para o terreno da materialidade institucional, a fim de verificar de que modo a transformação digital do Poder Judiciário se estruturou normativamente e como essa arquitetura vem sendo incorporada, concretamente, nas instâncias de governança, nos fluxos de trabalho e nas políticas organizacionais.

---

108 A categoria do etarismo estrutural encontra paralelo teórico fundamental na literatura sobre racismo estrutural produzida no Brasil, especialmente na obra de Silvio Almeida, cuja sistematização da discriminação estrutural como fenômeno institucional reproduzido por mecanismos formalmente neutros oferece marco analítico que esta dissertação aplica, mutatis mutandis, ao recorte etário. V. DE ALMEIDA, Silvio Luiz. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento, 2018; e, para uma leitura crítica introdutória, BATISTA, Waleska Miguel. A inferiorização dos negros a partir do racismo estrutural. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 2581-2589, 2018. DÍAZ-TENDERO BOLLAÍN, Aída; FLORES GIMÉNEZ, Fernando. El edadismo hacia las personas mayores en las sentencias del Tribunal Constitucional: análisis de jurisprudencia. Madrid: Fundación HelpAge International España; Observatorio del Edadismo, 2023, p. 8-10 e 24-25.

109 Sobre o etarismo como dispositivo de exclusão simbólica, v. MELLO, Rosane Helena Vieira de et al. O idadismo e a complexidade: projeção de saberes ao tetragrama dialógico de Morin. Interface: Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu, 2022; e CORRÊA, Jéssica Cristina et al. O etarismo no envelhecimento através de uma análise do discurso. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, Rio de Janeiro, 2025.

Não se trata, portanto, de uma incursão meramente descritiva sobre atos administrativos dispersos. Ao contrário, pretende-se demonstrar que a digitalização da justiça brasileira foi acompanhada pela constituição de um regime normativo específico, marcado pela centralização de dados, pela interoperabilidade de sistemas, pela virtualização progressiva dos procedimentos e pela incorporação, cada vez mais intensa, de ferramentas de inteligência artificial. É justamente nesse ambiente que se torna possível observar, com maior densidade, a tensão entre inovação, eficiência e inclusão institucional.[110]

4.1 Políticas institucionais e diretrizes normativas sobre IA no Judiciário

O primeiro eixo a ser enfrentado no presente diagnóstico diz respeito à arquitetura normativa nacional da justiça digital, e a razão dessa escolha metodológica é precisa: a inteligência artificial, no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, não ingressou como iniciativa isolada, eventual ou desconectada de um programa mais amplo de reorganização institucional. Ao contrário, sua incorporação foi sendo preparada por um conjunto articulado de atos do Conselho Nacional de Justiça que, progressivamente, estruturaram bases de dados unificadas, padrões de interoperabilidade, modelos de governança tecnológica e arranjos institucionais voltados à virtualização da atividade jurisdicional. [111]

Esse aspecto é decisivo para a presente dissertação, pois impede uma leitura reducionista da IA como simples ferramenta de automação e revela que ela integra, em verdade, uma engrenagem mais abrangente de racionalização do funcionamento judicial, sem cuja compreensão qualquer análise sobre seus efeitos institucionais permanecerá necessariamente incompleta.[112]

Nessa moldura, a Resolução CNJ n. 331, de 2020, ocupa lugar inaugural de relevo ao instituir o DataJud como fonte primária do sistema estatístico do Poder

110 Em sentido convergente, sobre a centralização de dados como vetor de inovação institucional, v. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 23-24 e 235-237.

111 Sobre o encadeamento entre Lei 11.419/2006, Resolução CNJ 76/2009, Resoluções 331, 332, 335, 345 e 385 (todas de 2020-2021), v. NUNES, Dierle. Virada tecnológica..., p. 121-123; e MOZETIC, Vinicius Almada. IA no Judiciário brasileiro..., p. 19-26.

112 Cf. AGUIAR; LUNARDI. Governança e gestão de dados..., p. 1-3, sobre a impossibilidade de tratar a IA judicial como ferramenta isolada.

Judiciário. Com esse ato normativo, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu a obrigatoriedade de que todos os tribunais alimentassem, de forma padronizada, uma base de dados unificada com informações processuais, criando o substrato informacional sobre o qual os sistemas de inteligência artificial passariam a operar em escala nacional. [113]

A relevância desse movimento não se esgota na gestão estatística. Quando os dados passam a ser concebidos como insumo estruturante da administração da justiça, cria-se o ambiente institucional que favorece tanto o aperfeiçoamento de diagnósticos e indicadores quanto a expansão de soluções automatizadas de triagem, classificação, apoio decisório e monitoramento de desempenho. O DataJud representa, assim, a condição de possibilidade técnica da IA judicial: sem a centralização e a padronização de dados em escala nacional, o treinamento de modelos e a automação decisória seriam simplesmente inviáveis na extensão em que hoje se manifestam.[114]

Na sequência desse marco inaugural, a Resolução CNJ n. 335, igualmente de 2020, instituiu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro, a PDPJ-Br, como política pública de governança e gestão do processo judicial eletrônico. A partir dessa norma, consolidou-se o objetivo de integrar e unificar os sistemas eletrônicos do Judiciário em um ambiente comum, apto a fomentar módulos, serviços e aplicações compartilhadas entre os tribunais. Já não se está, portanto, apenas diante da digitalização do processo em sentido estrito, mas de uma reformulação da própria infraestrutura operacional do sistema de justiça. [115]

A inteligência artificial, nesse cenário, deixa de ocupar posição periférica e passa a ser compreendida como uma das expressões possíveis de um ecossistema digital mais amplo, fundado na interoperabilidade, na padronização tecnológica e na circulação nacional de soluções desenvolvidas por diferentes tribunais.[116]

---

113 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário, DataJud. Brasília: CNJ, 2020.

114 V., a respeito, AGUIAR; LUNARDI. Governança e gestão de dados..., p. 5-7; e BIONI, Bruno; GARROTE, Marina; GUEDES, Paula. Temas centrais na regulação de IA..., p. 4-7.

115 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 335, de 29 de setembro de 2020. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico (PDPJ-Br). Brasília: CNJ, 2020.

116 Sobre a interoperabilidade como princípio estruturante da governança de IA judicial, v. AGUIAR; LUNARDI. Governança e gestão de dados..., p. 6-7; e BIONI; GARROTE; GUEDES. Temas centrais..., p. 24.

Esse itinerário normativo ganha densidade com a Resolução CNJ n. 332, de 2020, que estabeleceu as primeiras diretrizes específicas sobre ética, transparência e governança na produção e no uso da inteligência artificial no Poder Judiciário. A importância desse ato reside em ter reconhecido que a adoção de sistemas algorítmicos não poderia ser tratada apenas como escolha técnica, neutra ou autorreferida, dado que o emprego de IA em ambiente judicial repercute sobre garantias processuais, critérios de racionalidade institucional e formas de exercício do poder. [117]

Entre seus princípios figuravam não discriminação, explicabilidade, auditabilidade e proteção de dados pessoais. Contudo, embora representasse avanço normativo relevante, a Resolução n. 332 deixava em aberto questões fundamentais sobre os impactos laborais, geracionais e organizacionais da automação, concentrando-se, sobretudo, em critérios de acurácia técnica e conformidade dos sistemas. A ausência de qualquer referência explícita aos efeitos da IA sobre os servidores e magistrados, especialmente os de maior faixa etária, constitui, por si, uma omissão analiticamente significativa, que não pode ser atribuída ao acaso, mas a uma concepção de risco que ainda não havia incorporado a dimensão geracional como variável relevante.[118]

A política da Justiça 4.0 aprofunda esse deslocamento institucional. A criação dos Núcleos de Justiça 4.0 e a expansão de mecanismos de tramitação integralmente digital demonstram que a transformação em curso não incide apenas sobre instrumentos isolados, mas sobre a própria organização espacial, funcional e procedimental da jurisdição. O processo judicial passa a ser concebido em ambiente crescentemente desmaterializado, territorialmente flexível e fortemente mediado por plataformas, videoconferências, integração de sistemas e apoio automatizado. [119]

Por isso, a análise da IA não pode ser dissociada da virtualização do trabalho, da redistribuição de competências, da especialização por matéria e da centralidade crescente dos indicadores de produtividade e de gestão. A Justiça 4.0 não

117 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020. Sobre os princípios afirmados pela Resolução, v. HARTMANN PEIXOTO. Direito e IA: referenciais básicos..., p. 23-24, 28-29 e 38; e PEIXOTO; BONAT. Direito e IA: referenciais básicos com comentários à Res. 332..., p. 47-68.

118 Em sentido convergente, sobre a ausência do recorte etário nas matrizes regulatórias contemporâneas de IA, v. BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia P. C. Inteligência artificial..., p. 23-25; e MOZETIC, Vinicius A. IA no Judiciário brasileiro..., p. 30-32.

119 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 345, de 9 de outubro de 2020 (Juízo 100% Digital); e Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021 (Núcleos de Justiça 4.0). Brasília: CNJ, 2020-2021.

representou, portanto, apenas uma atualização de ferramentas, mas uma reconfiguração profunda do modo de funcionamento do Judiciário, com implicações diretas sobre os requisitos técnicos exigidos de seus integrantes e, por via de consequência, sobre as condições em que profissionais de diferentes faixas etárias exercem suas atribuições cotidianas.[120]

A virada regulatória mais expressiva do período analisado ocorreu com a Resolução CNJ n. 615, de 2025, posteriormente alterada pela Resolução n. 674, de 2026, o que por si revela tratar-se de regime normativo em processo de consolidação. Se a Resolução n. 332 havia enunciado princípios gerais, a Resolução n. 615 elevou a disciplina jurídica da inteligência artificial a patamar substancialmente mais sofisticado, ao tratar de desenvolvimento, utilização, governança, auditoria, monitoramento e uso responsável de soluções baseadas em IA no Poder Judiciário. [121]

Aprovada após processo de consulta pública com duração superior a um ano, essa norma passou a exigir desenvolvimento responsável, estrutura formal de governança, auditoria periódica e monitoramento contínuo. Mais do que autorizar o emprego dessas tecnologias, o Conselho Nacional de Justiça passou a explicitar que o seu uso precisa estar submetido a um complexo de salvaguardas institucionais, o que reforça a compreensão de que a IA judicial está longe de ser um artefato neutro ou meramente instrumental.[122]

Entre os fundamentos afirmados por essa nova disciplina, destacam-se a centralidade da pessoa humana, a supervisão humana em todas as etapas relevantes, a mitigação de riscos, a observância dos direitos fundamentais, a preservação da igualdade e da não discriminação, a transparência dos relatórios de

120 Sobre o impacto geracional da reorganização espacial e procedimental do trabalho judicial, v. BORA, Luiz Marcos; ALVES, Maria Laura Vieira; MENEZES, Matheus Bicca. Inclusão digital para idosos: direito humano, prioridade estatal e tendência tecnossocial. VirtuaJus, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 400-413, 2023, p. 401-405.

121 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025. Estabelece normas para o desenvolvimento, a governança, a auditoria, o monitoramento e o uso responsável de soluções que adotam técnicas de inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2025; e BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 674, de 25 de março de 2026. Altera a Resolução CNJ n. 615, de 11 de março de 2025. Brasília: CNJ, 2026.

122 Sobre a Resolução 615/2025 como inflexão regulatória e seus instrumentos de salvaguarda, v. MOZETIC. IA no Judiciário..., p. 26-32 e 38-39; e ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO. CNJ: aprovada resolução com parâmetros para uso da inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: Anamatra, 2025.

auditoria e de avaliação de impacto algorítmico, bem como a exigência de capacitação contínua de magistrados e servidores. [123]

Sob a perspectiva desta pesquisa, tais elementos possuem especial importância porque demonstram que o próprio órgão nacional de governança do Judiciário já reconhece, normativamente, que os riscos da IA não se limitam a falhas operacionais ou imprecisões técnicas, alcançando também problemas de exclusão, opacidade, enviesamento e comprometimento da justiça decisória. Esse conjunto de exigências reveste-se de relevância central para a dissertação, na medida em que permite sustentar que a própria moldura regulatória disponível já autoriza, e até mesmo convida, a leitura crítica aqui proposta.[124]

De particular interesse analítico é o tratamento que a Resolução n. 615 de 2025 confere à classificação de risco das soluções de IA e à exigência de governança proporcional ao impacto identificado. A norma prevê avaliação preliminar, categorização do grau de risco, elaboração de avaliação de impacto algorítmico, auditorias regulares, monitoramento sistemático, revisão periódica e adoção de ações corretivas. [125]

Esse arcabouço metodológico abre uma frente teórica de elevada relevância para a presente análise, porque coloca em relevo uma interrogação que a normativa, paradoxalmente, ainda não responde com clareza: quando o debate institucional sobre risco se organiza em torno de acurácia, conformidade técnica, proteção de dados e segurança informacional, ele consegue captar adequadamente os efeitos laborais, organizacionais e geracionais da automação, ou permanece cego para formas mais sutis de exclusão? A hipótese central desta dissertação é a de que, mesmo diante de um marco regulatório progressivamente mais robusto, a dimensão geracional permanece como ponto cego da governança algorítmica.[126]

---

123 Cf. CNJ, Res. 615/2025, arts. 4º, 9º, 10 e 15. Sobre a exigência de "AI literacy" como dever institucional, v., no plano comparado, UE. Regulamento (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 4º.

124 Em sentido convergente, sobre a abertura interpretativa do marco regulatório de IA judicial para incorporação da dimensão geracional, v. HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. IA e Direito: convergência ética e estratégica...; e BARROSO; MELLO. Inteligência artificial..., p. 27-28.

125 Cf. CNJ, Res. 615/2025, art. 9º (categorização de risco) e art. 10 (avaliação de impacto algorítmico). Sobre a inspiração no AI Act europeu, v. UE. Regulamento (UE) 2024/1689, arts. 8º a 15.

126 Sobre o silêncio regulatório a respeito da idade como categoria suspeita em matéria de IA, v. CUSCIANO, Dalton Tria. A discriminação algorítmica nas contratações laborais digitais..., p. 53-57; e BARROSO; MELLO. Inteligência artificial..., p. 23-25.

A mesma resolução reforça deveres de publicidade e controle ao exigir que as conclusões das avaliações de impacto sejam disponibilizadas na plataforma Sinapses, em relatórios claros e acessíveis, e ao prever catálogo nacional de sistemas de IA organizados conforme a categorização de risco. A Plataforma Sinapses, nesse ponto, merece consideração específica, porque opera como espaço nacional de cadastro, armazenamento, distribuição e auditabilidade de soluções algorítmicas no ecossistema da PDPJ-Br. Sua função vai muito além do simples repositório tecnológico, na medida em que materializa uma lógica de compartilhamento institucional, reaproveitamento de modelos e circulação intertribunais de ferramentas que tendem a ampliar eficiência e padronização, mas que também podem favorecer homogeneizações excessivas, obscurecendo particularidades locais, funcionais e até geracionais presentes no interior das organizações judiciais. O fato de a Sinapses ter registrado, até o ano de 2022, cento e onze projetos de inteligência artificial em cinquenta e três tribunais brasileiros demonstra, ademais, a escala e a velocidade da transformação digital, que avançou de forma sistemática antes que qualquer política específica de inclusão geracional fosse sequer formulada.[127]

No plano do controle, a disciplina atual insiste na necessidade de explicabilidade quando tecnicamente possível, de registro sistemático de uso, de manutenção de logs, de monitoramento contínuo e de responsabilidade institucional pelos resultados produzidos pelos sistemas. Esses requisitos de transparência e rastreabilidade são, para a presente análise, decisivos, porque o etarismo estrutural em contexto digital não se manifesta, tipicamente, por meio de ordens explícitas de exclusão ou de discriminação declarada. Ele emerge, ao contrário, de desenhos institucionais pouco transparentes, de métricas opacas de desempenho e de exigências tecnológicas cuja racionalidade discriminatória indireta somente se torna identificável quando se submetem à análise a governança, os relatórios de impacto e os critérios de avaliação que permeiam o cotidiano laboral. [128]

É nesse sentido que a arquitetura normativa da IA judicial, ao mesmo tempo que institui mecanismos de controle, pode, paradoxalmente, ser instrumentalizada

127 Cf. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plataforma Sinapses. Brasília: CNJ, 2020. Sobre os 111 projetos de IA registrados em 53 tribunais até 2022, v. FGV/CIAPJ. Inteligência artificial...

128 Em sentido convergente, sobre a necessidade de auditoria substantiva como condição de visibilidade do etarismo estrutural, v. TRANSPARÊNCIA BRASIL. Recomendações de governança para o uso de IA pelo poder público; e USA. Algorithmic Accountability Act of 2022 (H.R. 6580).

para legitimar práticas excludentes que escapam ao vocabulário convencional da discriminação, ocultando-se sob a aparência técnica da neutralidade algorítmica.[129]

No que se refere ao recorte empírico desta pesquisa, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás constitui um ambiente institucional particularmente relevante para a observação do fenômeno estudado, precisamente porque não se limitou a incorporar passivamente a agenda nacional de transformação digital, mas institucionalizou capacidades próprias de pesquisa, governança e produção tecnológica. O Plano de Gestão 2025-2027 do Tribunal afirma expressamente que a transformação digital deve tornar o Judiciário mais humano, ágil e transparente, enunciado que, ao articular humanismo e eficiência tecnológica, convida ao exame da extensão em que esse compromisso retórico se traduz em mecanismos concretos de proteção dos profissionais afetados pela automação.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2025-2027, por sua vez, projeta a integração dos sistemas processuais à inteligência artificial e demonstra alinhamento às diretrizes nacionais de governança de tecnologia, ao passo que as atas do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação atestam o monitoramento institucionalizado do Plano de Transformação Digital do Tribunal. Esse conjunto documental é de valia analítica central, porque permite aferir a distância, ou a eventual proximidade, entre o discurso humanista da inovação e os mecanismos efetivos de implementação disponíveis para escrutínio.[130]

Esse dado, contudo, exige leitura crítica. Quanto mais o discurso institucional associa inovação tecnológica a agilidade, assertividade, eficiência e previsibilidade, mais importante se torna investigar se, sob essa linguagem de modernização, também se consolidam padrões de reconhecimento profissional fortemente dependentes de fluência digital, adaptabilidade permanente e adesão a métricas produtivistas. Em outras palavras, o vocabulário da inovação, quando não atravessado por critérios inclusivos e por políticas consistentes de transição, pode

129 Em sentido convergente, sobre a colonização discursiva da neutralidade técnica como mecanismo de legitimação institucional, v. CRAWFORD, Kate. Atlas of AI...; e BENJAMIN, Ruha. Race After Technology...
130 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025; e Atas e documentos do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Goiânia: TJGO, 2025.

converter-se em linguagem legitimadora de assimetrias novas, inclusive daquelas que incidem com maior intensidade sobre servidores mais experientes. [131]

Essa leitura é tanto mais relevante quanto o próprio Plano de Gestão reconhece, ao menos retoricamente, que a dimensão humana não pode ser sacrificada em nome da eficiência digital, o que implica o dever institucional de verificar se tal reconhecimento se materializa em práticas organizacionais concretas.[132]

O caso goiano revela ainda que a institucionalização da inteligência artificial avança não apenas por meio de normas gerais, mas também por estruturas próprias de governança tecnológica. O Comitê de Governança e Gestão de Projetos de IA e Cognição Automatizada, o CGovIA, foi concebido para coordenar e supervisionar iniciativas relacionadas à implementação de soluções de inteligência artificial e cognição automatizada, avaliar projetos, fixar padrões operacionais e promover capacitação e treinamento de servidores. [133]

Tal desenho confirma que a IA deixou de ser experiência periférica para converter-se em objeto permanente de gestão e planejamento institucional. A pergunta que se impõe, todavia, é se essa estrutura de governança incorpora, de forma explícita, preocupações ligadas à diversidade geracional, ou se permanece orientada predominantemente por ganhos de eficiência e otimização de serviços, sem atenção às assimetrias que o processo de adaptação tecnológica pode produzir.[134]

Também merecem destaque as soluções concretas já publicizadas pelo Tribunal. A ferramenta BERNA, sigla de Busca Eletrônica em Registros usando Linguagem Natural, foi desenvolvida para ler e organizar petições iniciais semelhantes, identificando padrões de repetição e apoiando o enfrentamento de litigância predatória, tendo gerado mais de vinte mil automações no período compreendido entre setembro de 2022 e dezembro de 2023. Já a AGAIA foi

131 Em sentido convergente, sobre o vocabulário da inovação como dispositivo de legitimação, v. DARDOT; LAVAL. A nova razão do mundo...; e BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150.

132 Cf. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais..., sobre o dever de efetividade material como teste de constitucionalidade das políticas públicas.

133 TJGO. Documentos institucionais referentes ao CGovIA, ao sistema BERNA, à ferramenta AGAIA e ao LI²A-Ejug. Goiânia: TJGO, 2024-2026.

134 Sobre a importância de incluir a diversidade geracional como diretriz de governança institucional de IA, v. UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI..., parágrafo 28; e CGI.br. TIC Domicílios 2024...

apresentada como sistema de IA generativa voltado à elaboração automatizada de relatórios judiciais e administrativos a partir de prompts estruturados pelos usuários, com integração aos sistemas processuais e administrativos do Tribunal. [135]

Essas iniciativas evidenciam que a transformação digital não se limita a plataformas abstratas de governança, pois já penetra tarefas cognitivas relevantes, reorganiza fluxos documentais e altera a própria expectativa institucional sobre velocidade, padronização e forma de produção do trabalho jurídico e administrativo, o que, inevitavelmente, reconfigura o perfil de habilidades requerido dos servidores.[136]

Em complemento a esse ecossistema, a criação, em 2025, do Laboratório Interinstitucional de Inteligência Artificial da Escola Judicial do TJGO, o LI²A-Ejug, acrescenta dimensão particularmente importante para esta investigação. O laboratório foi instituído com o objetivo de desenvolver pesquisa aplicada, inovação tecnológica e capacitação institucional no uso ético e responsável da inteligência artificial, contando com arranjo próprio de gestão e com integração entre formação, pesquisa e desenvolvimento. Aqui, o Tribunal já não figura como mero destinatário de soluções externas, mas como agente produtor de ecossistema interno de conhecimento, capacitação e experimentação. Justamente por isso, a dissertação deve indagar quem participa desse processo, sob quais critérios se define a formação ofertada, quais perfis são priorizados e em que medida os programas de capacitação dialogam, ou não, com as necessidades de profissionais em fases distintas da trajetória funcional.[137]

Ao cabo, o exame das políticas institucionais e das diretrizes normativas sobre IA no Judiciário revela cenário marcadamente ambivalente. De um lado, há inequívoco adensamento regulatório, preocupação crescente com direitos fundamentais, reforço de exigências de transparência, supervisão humana

---

135 Sobre o uso institucional de IA generativa no Judiciário, com particular atenção a riscos de alucinação e viés de automação, v. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário Brasileiro..., p. 50-71; e HARTMANN PEIXOTO, Fabiano; BONAT, Débora. GPTs e Direito: impactos prováveis das IAs generativas nas atividades jurídicas brasileiras. Sequência, Florianópolis, v. 44, n. 93, 2023, p. 7-11.

136 Em sentido convergente, sobre a reconfiguração do perfil de habilidades pela automação, v. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25; e MORAIS; CHAGAS. O direito ao trabalho digno e as inovações tecnológicas..., p. 110-118.

137 Cf. PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Debora. Direito e IA: referenciais básicos com comentários à Res. 332..., p. 47-68, sobre a centralidade do letramento algorítmico inclusivo na formação dos operadores do Direito.

obrigatória e esforço progressivo de construção de capacidades institucionais para governar a inovação. De outro, permanece em aberto a questão central desta pesquisa: embora a regulação contemporânea já reconheça riscos éticos, informacionais e discriminatórios, ainda não se percebe, com igual nitidez, tratamento específico e sistemático dos impactos geracionais da transformação digital sobre magistrados, servidores e colaboradores. [138]

É exatamente nessa zona de relativa invisibilidade que se insere a hipótese do etarismo estrutural, não como resultado necessário de toda digitalização, mas como possibilidade institucional concreta quando a modernização se articula a exigências assimétricas de adaptação, as métricas opacas de desempenho e à ausência de políticas inclusivas suficientemente densas.[139]

4.2 Panorama funcional e demográfico dos servidores

O exame do panorama funcional e demográfico dos servidores constitui etapa indispensável do diagnóstico institucional, porque sem a identificação concreta de quem compõe a força de trabalho do Poder Judiciário a discussão sobre etarismo estrutural tende a permanecer em nível excessivamente abstrato. Em rigor, a hipótese central desta dissertação somente pode ser adequadamente enfrentada se for demonstrado, desde o princípio, que a transformação digital incide sobre um corpo funcional cuja composição etária já revela traços consistentes de envelhecimento. [140]

Não se trata, portanto, de superpor artificialmente a temática da idade a um debate tecnológico já dado, mas de reconhecer que a reorganização digital do trabalho judicial alcança uma estrutura humana previamente determinada e estatisticamente identificável. É a partir dessa constatação que o dado demográfico

138 Em sentido convergente, sobre a invisibilidade institucional da variável etária, v. CNJ. 2º Censo do Poder Judiciário 2023; e CNJ. Justiça em Números 2024.

139 Sobre o etarismo estrutural como possibilidade institucional, e não destino, da modernização digital, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism; e MENEZES; FARIAS. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 230-233.

140 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. 2º Censo do Poder Judiciário 2023: relatório. Sobre o quadro funcional brasileiro, v. também MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público...

deixa de ser mero pano de fundo e passa a integrar, de maneira constitutiva, a própria hipótese analítica desta pesquisa.[141]

O ponto de partida mais consistente é o 2º Censo do Poder Judiciário, realizado em 2023, que reuniu informações de mais de noventa e dois mil respondentes e oferece o retrato mais abrangente disponível sobre o perfil dos magistrados e servidores brasileiros. Os dados ali consolidados revelam envelhecimento estrutural e progressivo dos quadros: 57,8% dos magistrados têm mais de quarenta e seis anos, sendo que 23,5% já superam os cinquenta e seis anos, ao passo que 17,8% do corpo de servidores se encontra igualmente nessa faixa etária. Entre os servidores em geral, 49,4% estão acima dos quarenta e seis anos. [142]

A concentração etária é ainda mais pronunciada em determinados ramos: nos Tribunais Superiores, cinquenta por cento dos magistrados têm mais de cinquenta e seis anos, ao passo que na Justiça Militar esse percentual alcança setenta e cinco vírgula nove por cento. Esses números evidenciam não um fenômeno episódico, mas uma tendência estrutural e progressiva, revelando ainda que o envelhecimento institucional não se distribui de modo uniforme, dado que certos ramos da Justiça convivem com perfis demográficos particularmente sensíveis a mudanças tecnológicas abruptas.[143]

A importância metodológica desse quadro não reside apenas na constatação numérica do envelhecimento funcional. Mais do que isso, ele desloca o problema da idade do campo da percepção subjetiva para o plano da evidência institucionalmente mensurável. Quando se verifica que parcela expressiva da magistratura e do corpo de servidores já se encontra em faixas etárias mais avançadas, torna-se juridicamente insustentável tratar a adaptação às novas tecnologias como desafio meramente individual, atribuível à maior ou menor predisposição pessoal para o uso de ferramentas digitais. [144]

141 Cf. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 244-258, sobre a centralidade do dado funcional no diagnóstico institucional do Judiciário.

142 Cf. CNJ. 2º Censo do Poder Judiciário 2023. (dados desagregados de magistrados e servidores).

143 Em sentido convergente, sobre a vulnerabilidade institucional dos ramos com perfis demográficos mais envelhecidos, v. CNJ. 2º Censo...; e ROSCIGNO; ZHENG; CROWLEY. Workplace age discrimination...

144 Para a análise sistemática dos riscos da IA Generativa quando aplicada à elaboração automatizada de peças e relatórios no sistema de justiça, v. BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 13-22. Sobre a recusa da narrativa individualizante da adaptação tecnológica, v. ALMEIDA, Gregório; LEMOS, Laís. A vulnerabilidade informacional e tecnológica..., p. 738-741; e BORA; ALVES; MENEZES. Inclusão digital para idosos..., p. 401-405.

A questão passa a ser, em chave propriamente institucional, de que modo as políticas de modernização, automação e gestão por desempenho estão sendo desenhadas para uma força de trabalho heterogênea, composta por trajetórias profissionais, repertórios formativos e ritmos de adaptação distintos. Esse reenquadramento do problema é essencial para que a pesquisa não reproduza, inadvertidamente, a narrativa individualizante que pretende criticar.[145]

Importa ressaltar, a esse propósito, que a categoria "servidores" não constitui um grupo homogêneo e que a vulnerabilidade ao eficientismo digital provavelmente não se distribui de modo uniforme entre seus integrantes. Carreira, função, faixa etária, grau de escolaridade, lotação e tipo de atividade exercida são variáveis que interferem diretamente no grau de exposição aos sistemas automatizados, na intensidade das pressões por adaptação tecnológica e na capacidade de resposta às novas exigências institucionais. [146]

Unidades fortemente apoiadas em automação, setores administrativos submetidos a rotinas padronizáveis, ambientes de teletrabalho orientados por metas e funções dependentes de sistemas eletrônicos complexos tendem a produzir níveis distintos de pressão adaptativa. Por isso, o recorte etário deve ser articulado com outros marcadores funcionais, sob pena de o diagnóstico empírico perder precisamente a densidade que se pretende alcançar neste capítulo.[147]

Nesse contexto, a institucionalização do Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária Mensal, por meio da Resolução CNJ n. 587, de 2024, adquire relevância analítica que transcende o plano meramente burocrático. Esse instrumento foi concebido para sistematizar o envio periódico de informações sobre o quadro pessoal e a estrutura dos tribunais, fortalecendo a capacidade analítica do órgão sobre as condições de trabalho em cada instância. Com essa iniciativa, a questão geracional passa a ser não apenas estatisticamente visível, mas institucionalmente mensurável, apoiada em séries históricas, indicadores objetivos e monitoramento contínuo. Sob o prisma desta pesquisa, isso significa que a dimensão geracional já não pode ser tida como variável invisível, porque o próprio sistema de governança

145 Cf. CASTRO, Gisela G. S. O idadismo como viés cultural...; e GOLDANI, Ana Maria. "Ageism" in Brazil...
146 Em sentido convergente, sobre a heterogeneidade da força de trabalho judicial, v. CNJ. 2º Censo do Poder Judiciário 2023; e MARTINS, Humberto F. et al. Percepções sobre gestão do desempenho...
147 Sobre a interseccionalidade como exigência metodológica em diagnósticos institucionais sobre etarismo, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10; e LOPES; HOLANDA. Etarismo Estrutural Feminino..., p. 56-62.

judicial passou a dispor de instrumentos formais capazes de tornar essa realidade observável e passível de intervenção deliberada.[148]

Todavia, a visibilidade estatística do envelhecimento não se converte automaticamente em política institucional suficiente. É precisamente aí que emerge um dos contrastes mais expressivos deste subtópico. O Programa Justiça 4.0 capacitou, ao longo de todo o ano de 2024, nove mil e dois profissionais em trinta e cinco formações voltadas à transformação digital do Poder Judiciário, o que representou crescimento de mais de cento e dez por cento em relação ao ano anterior. [149]

Esse número é expressivo como iniciativa, mas modesto como cobertura estrutural: em um universo de mais de duzentos e oitenta e cinco mil servidores, a proporção alcançada permanece significativamente aquém das exigências de uma transformação que avança em ritmo acelerado. A disparidade entre a velocidade com que a automação se expande e o alcance das políticas de capacitação não é, portanto, residual. Ela é estrutural e constitui, em si mesma, indicador concreto de vulnerabilidade institucional difusa.[150]

A insuficiência relativa do alcance formativo é ainda mais sensível quando analisada à luz da hipótese desta dissertação. Não se afirma, com isso, que a baixa cobertura de capacitação produza automaticamente discriminação etária. O ponto é outro e analiticamente mais sofisticado: quando uma instituição intensifica processos de automação, eleva expectativas de produtividade digital e redesenha fluxos de trabalho em ambiente tecnologicamente denso, sem assegurar simultaneamente mecanismos amplos, continuados e inclusivos de formação, ela cria condições objetivas para que grupos com maior necessidade de adaptação sejam expostos a riscos superiores de marginalização funcional. [151]

---

148 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 587, de 30 de setembro de 2024. Institui o Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária Mensal. Brasília: CNJ, 2024.

149 Cf. CNJ. Justiça em Números 2024; e BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) 2024-2028: IA para o bem de todos. Brasília: MCTI, 2024.

150 Em sentido convergente, sobre o descompasso entre velocidade da automação e cobertura formativa, v. CNJ; PNUD. O uso da inteligência artificial generativa..., p. 50-71; e PEIXOTO; BONAT. GPTs e Direito..., p. 8 e 20-21.

151 Sobre o conceito de vulnerabilidade informacional aplicada ao trabalhador idoso, v. ALMEIDA; LEMOS. A vulnerabilidade informacional e tecnológica..., p. 736-741; e MENDES, Laura Schertel; FONSECA, Gabriel C. Soares da. Proteção de dados para além do consentimento. Revista Estudos Institucionais, v. 6, n. 2, p. 507-533, 2020, p. 515-516.

Em tal cenário, o etarismo estrutural não se manifesta por meio de uma ordem explícita de exclusão, mas pela combinação entre transformação acelerada, suporte formativo desigual e naturalização institucional da ideia de que todos devem absorver, no mesmo tempo e com os mesmos recursos, mudanças de elevada complexidade técnica.[152]

Agrava esse cenário o que se poderia denominar de silêncio metodológico dos grandes relatórios institucionais. O relatório Justiça em Números 2024, em seu esforço de ampliar a diversidade dos recortes analíticos, incorporou dados desagregados por gênero e raça dos magistrados e servidores, o que representou avanço inegável em matéria de diagnóstico institucional. [153]

Contudo, esse mesmo relatório não introduziu qualquer recorte etário sobre o acesso às ferramentas digitais, sobre os índices de capacitação tecnológica por faixa etária ou sobre os impactos da automação em grupos geracionais específicos. Essa ausência não deve ser lida como mera lacuna técnica neutra. Em pesquisa institucional, aquilo que não se mede tende, com frequência, a permanecer fora do campo prioritário de intervenção, e ao deixar a dimensão geracional fora do campo de visão estatístico, a política de diagnóstico contribui, ainda que involuntariamente, para a invisibilização das assimetrias que este trabalho busca precisamente tornar legíveis.[154]

Daí decorre uma consequência metodológica de grande relevo para o presente trabalho. Se a transformação digital do Judiciário vem sendo acompanhada por sofisticados instrumentos de monitoramento de produtividade, tramitação, interoperabilidade e desempenho sistêmico, mas não por igual refinamento na observação dos efeitos geracionais dessas mudanças, então há um desequilíbrio de visibilidade institucional que merece ser explicitado. [155]

Medem-se com precisão os ganhos de fluxo processual e os índices de automação, mas não necessariamente os custos humanos distribuídos de maneira desigual no interior da organização. O problema não está apenas em eventual

152 Sobre a noção de etarismo estrutural como efeito emergente, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism; e DORON; APRIL. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System..., p. 303-319.
153 Cf. CNJ. Justiça em Números 2024. Sobre o silêncio metodológico quanto ao recorte etário, v., neste mesmo capítulo, infra.
154 Em sentido convergente, sobre a dimensão política da escolha de indicadores estatísticos, v. EUBANKS, Virginia. Automating inequality...; e CRAWFORD, Kate. Atlas of AI...
155 Cf. SÁTIRO; SOUSA. Determinantes quantitativos do desempenho judicial..., p. 8-10 e 18-19.

ausência de dados, mas na própria hierarquia do que se entende por dado relevante. Em chave crítica, o silêncio estatístico sobre a variável etária pode funcionar como mecanismo de reprodução de invisibilidade, dificultando o reconhecimento de padrões de exclusão indireta que não emergem espontaneamente sem recortes analíticos adequados.[156]

No recorte empírico do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a análise ganha espessura adicional quando confrontada com os instrumentos locais de gestão de pessoas. O Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027 do TJGO afirma, de um lado, o compromisso com ambiente mais humano, seguro, acolhedor, colaborativo, equitativo e inclusivo. De outro lado, o mesmo documento associa o desenvolvimento de pessoas e carreiras à capacitação técnica, comportamental, gerencial e digital, com foco explícito na transformação digital, ao mesmo tempo em que prevê modernização tecnológica, automação de rotinas, governança digital e gestão por dados. [157]

A relevância desse material reside justamente no fato de revelar, em um mesmo plano institucional, a convivência entre promessas de inclusão e estratégias de intensificação tecnológica. Esse cruzamento é central para a presente dissertação, porque permite investigar se a linguagem do cuidado e da valorização do servidor efetivamente se traduz em políticas capazes de mitigar assimetrias geracionais, ou se permanece em nível predominantemente programático. Nesse mesmo horizonte institucional, o reconhecimento do TJGO com o Selo Tribunal Amigo da Pessoa Idosa contribui para situar a temática do envelhecimento como preocupação já incorporada ao radar do tribunal, ainda que o reconhecimento se refira, primariamente, ao atendimento ao cidadão idoso.[158]

Esse mesmo Plano Estratégico de Gestão de Pessoas merece análise mais detida em seus dispositivos voltados ao ciclo de vida funcional dos servidores. O documento prevê iniciativas de escuta ativa, promoção da saúde organizacional, reconhecimento simbólico, suporte nas transições de carreira, preparação

156 Sobre o silêncio estatístico como mecanismo de reprodução de invisibilidade, v. CRAWFORD, Kate. Atlas of AI...; e BENJAMIN, Ruha. Race After Technology...

157 TJGO. Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027. Sobre a articulação entre humanização do trabalho e intensificação tecnológica, v., em sentido convergente, NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 247-258.

158 Sobre o Selo Tribunal Amigo da Pessoa Idosa e a evolução institucional do tema no Judiciário goiano, v. SALVADOR, Karla Divina Evangelista de Freitas. Direito à saúde da pessoa idosa: efetivação pelo Poder Judiciário. 2022. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) — PUC-GO, Goiânia, p. 11-13 e 62-68.

personalizada para aposentadoria e fomento à integração intergeracional. Esses elementos são valiosos porque demonstram que a própria gestão de pessoas do tribunal já identifica a existência de tensões relacionadas ao ciclo funcional, ao pertencimento institucional e à permanência qualificada dos profissionais ao longo da trajetória laboral. [159]

Ao lado disso, o plano enfatiza trilhas formativas, diagnóstico de competências, avaliação de desempenho e expansão das capacitações digitais, o que confirma a relevância empírica da hipótese desta dissertação. Em consequência, o material do TJGO permite formular indagação particularmente fecunda: a modernização tem sido acompanhada por política de capacitação desenhada segundo as diferenças reais da força de trabalho, ou a adaptação tecnológica ainda opera segundo pressuposto implícito de homogeneidade funcional, tratando todos os profissionais como igualmente preparados para absorver, no mesmo ritmo, as exigências do ambiente digital?[160]

Ainda no âmbito do TJGO, o regime de teletrabalho introduz uma dimensão operacional relevante para o diagnóstico. As normas que o disciplinam vinculam o desempenho a metas alinhadas ao planejamento estratégico do tribunal, incluindo avaliação periódica, revisão de metas e equivalência entre metas e jornada. Tal desenho administrativo evidencia a inserção da lógica de mensuração e produtividade no cotidiano funcional de maneira não apenas retórica, mas concretamente operacional. [161]

Em ambiente altamente digitalizado, metas, monitoramento e padronização de resultados tendem a produzir efeitos diferenciados sobre grupos profissionais expostos a variados níveis de familiaridade tecnológica e diferentes condições de adaptação. Importa registrar, contudo, que não se trata de presumir incapacidade de trabalhadores mais experientes, o que reproduziria precisamente o estereótipo que esta pesquisa procura combater. O que se sustenta é que a combinação entre

159 Em sentido convergente, sobre a necessidade de políticas funcionais sensíveis ao ciclo de vida laboral, v. WHO. Decade of Healthy Ageing 2021-2030. Geneva: WHO, 2020, p. 6-7; e CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old...

160 Sobre o pressuposto implícito de homogeneidade funcional como mecanismo de exclusão velada, v. CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável..., p. 211-217; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório..., cap. 12.2.

161 Em sentido convergente, sobre o teletrabalho como dispositivo de gestão por desempenho, v. MORAIS; CHAGAS. O direito ao trabalho digno e as inovações tecnológicas..., p. 110-118; e ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão..., p. 33-48.

teletrabalho, plataformas digitais, automação crescente e avaliação por desempenho exige atenção específica para as desigualdades de suporte, aprendizagem e reconhecimento que podem surgir no interior da organização quando as políticas de transição não acompanham a velocidade da mudança tecnológica.[162]

Por fim, o panorama funcional e demográfico dos servidores permite compreender que o etarismo estrutural, no contexto da transformação digital do Judiciário, não depende de discursos abertamente excludentes para se materializar. Ele pode emergir, de forma mais sutil e institucionalmente difusa, quando uma organização envelhecida em termos demográficos acelera processos de inovação sem desenvolver, com a mesma intensidade, mecanismos de inclusão formativa, desagregação analítica por faixa etária, acompanhamento sistemático dos impactos humanos da automação e políticas sensíveis às transições geracionais. O dado demográfico, portanto, não constitui pano de fundo meramente ilustrativo deste capítulo. [163]

Ao contrário, ele é o ponto a partir do qual se torna possível demonstrar que a agenda tecnológica do Judiciário incide sobre sujeitos concretos, inseridos em estruturas funcionais concretas, e que qualquer projeto de governança digital comprometido com direitos humanos precisa começar pelo reconhecimento dessa materialidade.[164]

4.3 Análise dos impactos institucionais do eficientismo digital

A partir do diagnóstico construído nas seções anteriores, torna-se possível avançar para o núcleo analítico mais denso deste capítulo: a identificação dos mecanismos pelos quais o eficientismo digital opera como vetor de impactos institucionais concretos sobre a força de trabalho do Poder Judiciário. Compreender esse fenômeno exige, antes de tudo, que se estabeleça a distinção entre eficiência

162 Sobre a tensão entre velocidade da inovação e ritmo das políticas inclusivas, v. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25; e BIONI; GARROTE; GUEDES. Temas centrais..., p. 4-7.
163 Cf. CNJ. 2º Censo do Poder Judiciário 2023; e CNJ. Resolução n. 587/2024. (Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária Mensal).
164 Em sentido convergente, sobre o realismo institucional como pressuposto da governança em direitos humanos, v. CANÇADO TRINDADE, Antônio Augusto. Tratado..., p. 33-40; e PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos...

legítima, entendida como resultado esperado de qualquer organização racionalmente administrada, e eficientismo digital, que aqui se designa como a orientação institucional que eleva os ganhos de produtividade mensurável em ambiente digitalizado à condição de valor central e autorreferido, capaz de sobrepor-se a outros critérios institucionalmente relevantes como estabilidade funcional, diversidade de repertórios e proteção dos direitos dos trabalhadores. [165]

Não se trata, portanto, de uma crítica à modernização como tal, mas da identificação de uma racionalidade específica que, quando não acompanhada por salvaguardas adequadas, pode produzir efeitos excludentes que o vocabulário técnico da inovação tende a ocultar.[166]

Essa distinção é necessária porque o discurso institucional contemporâneo sobre a transformação digital do Judiciário brasileiro articula, de modo recorrente, três premissas que merecem ser submetidas a escrutínio crítico. A primeira é a de que a incorporação de ferramentas digitais e sistemas de inteligência artificial representa, em si mesma, um avanço inequívoco para a prestação jurisdicional. A segunda é a de que a adaptação dos profissionais a essas ferramentas é condição de eficiência e, portanto, de permanência funcional qualificada.

A terceira, que decorre das anteriores, é a de que os riscos associados a essa transformação se reduzem, fundamentalmente, as falhas técnicas, violações de dados e problemas de acurácia algorítmica. Quando essas três premissas operam simultaneamente sem qualquer contrapeso analítico, elas constituem um sistema fechado de legitimação no qual a velocidade de transformação digital torna-se parâmetro implícito de valor profissional, e aqueles que não acompanham esse ritmo são percebidos, ainda que não declaradamente, como portadores de déficit funcional.[167]

É precisamente nesse campo de tensão que o eficientismo digital revela sua capacidade de produzir impactos institucionais que transcendem o plano meramente tecnológico. A lógica performatista que lhe é subjacente reconfigura, de forma

---

165 Sobre a categoria do eficientismo digital, v. FREITAS, Tiago Alves Serbeto de. O uso de inteligência artificial em processos judiciais no Brasil..., p. 153-156; e BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150.
166 Cf. MOZETIC, Vinicius A. IA no Judiciário brasileiro..., p. 30-32 e 38-39.
167 Em sentido convergente, sobre o sistema fechado de legitimação que naturaliza o ritmo da inovação, v. BROWN, Wendy. Undoing the demos...; e SAFATLE et al. Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico...

progressiva, o que se entende por bom desempenho no interior das organizações judiciais. [168]

Velocidade de tramitação, capacidade de operar múltiplas plataformas, habilidade de produzir documentos em formatos compatíveis com os sistemas automatizados e aptidão para interagir com ferramentas de inteligência artificial tornam-se, gradativamente, atributos valorados no cotidiano institucional, ainda que nenhum instrumento formal os defina como critérios de avaliação. Esse deslocamento silencioso dos padrões de reconhecimento profissional é, para a presente pesquisa, uma das expressões mais sofisticadas do etarismo estrutural, exatamente porque opera por normalização e não por prescrição explícita.[169]

Sob essa perspectiva, as ferramentas já disponíveis no TJGO ilustram com precisão o problema. A BERNA, ao identificar padrões de repetição em petições iniciais e apoiar o enfrentamento da litigância predatória com mais de vinte mil automações no período de pouco mais de um ano, redistribuiu tarefas cognitivas que antes integravam o repertório funcional de servidores experientes. A AGAIA, por sua vez, ao assumir a elaboração automatizada de relatórios judiciais e administrativos a partir de prompts estruturados, transferiu para o ambiente algorítmico atividades que historicamente dependiam de domínio técnico acumulado ao longo de anos de prática. Em si mesmas, essas ferramentas representam inovações capazes de ampliar a capacidade institucional. [170]

O que a análise crítica exige, todavia, é a pergunta sobre como essa redistribuição de atividades se processa em termos de reconhecimento profissional: em que medida servidores que construíram sua competência institucional precisamente nessas tarefas passam a ser percebidos como redundantes, ou em que medida são reposicionados em novas funções com suporte formativo adequado.[171]

---

168 Cf. NOGUEIRA, José Marcelo M. A gestão do Poder Judiciário..., p. 71-74; e BRANCO, Luiza S. C. Administração pública gerencial..., p. 9-11.

169 Em sentido convergente, sobre o etarismo de mão dupla e sua dimensão simbólica, v. MENEZES; FARIAS. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 230-231; e SOARES; MATTARAIA; CASTRO. O etarismo e o trabalho da população envelhescente..., p. 247-252.

170 TJGO. Documentos institucionais referentes ao CGovIA, ao sistema BERNA, à ferramenta AGAIA e ao LI²A-Ejug. Sobre o ecossistema interno de IA do TJGO, v. também TJSP. CADIP. Inteligência Artificial no Poder Judiciário: informativo especial. 2. ed. São Paulo: TJSP/CADIP, 26 mar. 2025.

171 Sobre a necessidade de reposicionamento funcional inclusivo das transições tecnológicas, v. CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old...; e APPLEWHITE. This Chair Rocks..., p. 6-9.

Esse questionamento remete à articulação entre eficientismo digital e gestão por desempenho, dimensão que se manifesta de forma particularmente visível no regime de teletrabalho do TJGO. Como já apontado na seção anterior, esse regime vincula o trabalho remoto ao cumprimento de metas alinhadas ao planejamento estratégico do tribunal, com avaliação periódica e revisão sistemática de indicadores. [172]

Em ambiente no qual as metas são definidas a partir da lógica da produtividade digital e o desempenho é monitorado por sistemas integrados de gestão, a pressão pela adaptação tecnológica deixa de ser apenas um incentivo informal e converte-se em condição objetiva de permanência. Quando esse modelo incide sobre uma força de trabalho heterogênea, na qual coexistem profissionais em distintos estágios de adaptação digital, os critérios de avaliação podem produzir assimetrias que não derivam de diferenças de competência técnica em sentido amplo, mas de diferenças no ritmo de absorção de ferramentas específicas, impondo, desse modo, ônus de adaptação que não se distribuem de maneira equânime.[173]

O problema se aprofunda quando se considera que os sistemas de avaliação de desempenho raramente contemplam, entre seus indicadores, dimensões relacionadas à experiência acumulada, à capacidade de resolução de situações atípicas, ao conhecimento institucional sedimentado ao longo de trajetórias profissionais longas ou à aptidão para o julgamento situacional em contextos de alta complexidade.

Tais atributos são precisamente aqueles que tendem a ser mais desenvolvidos em profissionais com maior tempo de casa, e sua ausência nos instrumentos formais de avaliação contribui para que o perfil valorizado pelo ambiente digital contemporâneo se aproxime, progressivamente, do perfil do trabalhador jovem, tecnologicamente nativo e acostumado à aceleração de processos. Não se afirma, com isso, que essa convergência seja resultado de escolha deliberada ou de intenção discriminatória. O que se sustenta é que ela é

172 Cf. TJGO. Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027; e SÁTIRO; SOUSA. Determinantes quantitativos..., p. 14-19.

173 Em sentido convergente, sobre o caráter assimétrico do ônus adaptativo, v. ROSCIGNO; ZHENG; CROWLEY. Workplace age discrimination...; e SELIGMANN-SILVA, Edith. Trabalho e desgaste mental..., p. 152-178.

consequência institucional previsível de um modelo de gestão que não submeteu seus critérios de valorização profissional ao escrutínio da diversidade geracional.[174]

Essa dinâmica adquire dimensão adicional quando se observa o papel que a linguagem da inovação desempenha na constituição das hierarquias informais dentro das organizações. Em ambientes institucionais nos quais o domínio de ferramentas digitais se torna marcador de prestígio profissional, desenvolve-se, de modo não planejado, mas socialmente consequente, uma nova forma de estratificação interna. [175]

Profissionais que dominam os sistemas, entendem as lógicas algorítmicas e conduzem com agilidade os fluxos automatizados tendem a ser valorizados como agentes da modernização, ao passo que aqueles que demonstram dificuldades de adaptação, independentemente de sua expertise técnico-jurídica, passam a ser percebidos como obstáculos à eficiência. Esse processo de estratificação informal raramente aparece nos documentos institucionais, mas se instala nas práticas cotidianas de distribuição de tarefas, atribuição de responsabilidades e reconhecimento simbólico interno, operando, assim, como vetor silencioso de marginalização funcional.[176]

A ausência de mecanismos explícitos de proteção geracional nos principais instrumentos de governança da IA judicial agrava esse cenário. As Resoluções CNJ n. 332, de 2020, e n. 615, de 2025, ao definirem os princípios regulatórios da inteligência artificial no Judiciário, enunciaram compromissos relevantes com não discriminação, transparência, supervisão humana e auditabilidade dos algoritmos. Contudo, nenhuma dessas normas contemplou, de forma específica, a dimensão geracional como categoria protegida no contexto da implementação de sistemas automatizados. [177]

---

174 Sobre a defesa doutrinária da reserva de humanidade nas decisões jurisdicionais e a inadequação do juízo automatizado para situações de alta complexidade, v. BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 18-22. Em sentido convergente, sobre a necessidade de auditoria de critérios de valorização profissional sob a perspectiva geracional, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10; e DORON; APRIL. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System..., p. 303-319.

175 Cf. SAFATLE et al. Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico...; e BROWN, Wendy. Undoing the demos...

176 Em sentido convergente, sobre a marginalização funcional como efeito emergente da estratificação informal, v. GOFFMAN, Erving. Estigma...; e HORVATH; QUEIROZ. Etarismo à luz do princípio da dignidade da pessoa humana..., p. 104-106.

177 Cf. CNJ, Res. 332/2020 e Res. 615/2025. Em sentido comparado, v. UE. Regulamento (UE) 2024/1689 (AI Act), considerando da categoria de vulnerabilidade etária no Anexo III, alínea 8(a); e CUSCIANO, Dalton T. A

Essa omissão não invalida o avanço representado por ambas as resoluções, mas revela que a concepção de risco sobre a qual se edificou a regulação permanece centrada em variáveis como raça, gênero e renda, sem incorporar a idade como eixo específico de vulnerabilidade potencial no ambiente de trabalho digitalizado. A regulação, portanto, não falhou por excesso, mas pela lacuna específica de um recorte que esta dissertação procura precisamente tornar visível.[178]

Importa ressaltar, nesse contexto, que o etarismo estrutural decorrente do eficientismo digital não se restringe a episódios isolados de discriminação individual. Sua lógica é precisamente sistêmica: ele se reproduz por meio de políticas que tratam a adaptação tecnológica como processo neutro e linear, de instrumentos de avaliação que tomam a fluência digital como proxy de competência em sentido amplo, de modelos de capacitação que não incorporam as especificidades dos distintos perfis da força de trabalho e de uma cultura organizacional que naturaliza o ritmo da transformação como parâmetro universal de excelência. [179]

Quando todos esses elementos operam de forma convergente e simultânea, sem que qualquer deles, isoladamente, possa ser identificado como ato discriminatório, o resultado é uma arquitetura institucional com potencial de produzir exclusão geracional como efeito emergente, não declarado, mas estruturalmente propiciado.[180]

Essa arquitetura é, ademais, reforçada por um mecanismo que pode ser denominado de invisibilidade da cadeia causal. Em outros termos, as consequências do eficientismo digital sobre profissionais mais experientes raramente se manifestam de maneira direta e identificável como demissão, rebaixamento formal ou exclusão declarada. [181]

---

discriminação algorítmica nas contratações laborais digitais..., p. 53-57.

178 Em sentido convergente, sobre o silêncio normativo sobre a idade como categoria suspeita, v. BARROSO; MELLO. Inteligência artificial..., p. 16 e 22-25; e DÍAZ-TENDERO BOLLAÍN; FLORES. El edadismo..., p. 8-10.

179 Cf. DARDOT; LAVAL. A nova razão do mundo..., p. 16-17; e BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150.

180 Em sentido convergente, sobre o caráter sistêmico e emergente do etarismo estrutural, v. AYALON; TESCH-RÖMER. Contemporary Perspectives on Ageism; e DADALTO, Luciana; MASCARENHAS, Igor de Lucena; MATOS, Ana Carla Harmatiuk. Salvem também os idosos: etarismo e a alocação de recursos na realidade brasileira de combate à COVID. Civilistica.com, Rio de Janeiro, ano 9, n. 2, p. 1-21, 2020, p. 5-6.

181 Sobre a difusão e dispersão dos efeitos do etarismo, v. SOARES; MATTARAIA; CASTRO. O etarismo e o trabalho..., p. 247-252.

Elas se manifestam, em regra, por meios mais difusos: redistribuição informal de tarefas de menor prestígio, redução gradual da participação em iniciativas institucionalmente relevantes, progressivo afastamento dos espaços de tomada de decisão sobre inovação, acúmulo de pressão adaptativa sem suporte formativo correspondente e deterioração do sentimento de pertencimento institucional. Cada um desses efeitos, considerado isoladamente, pode ser atribuído a causas distintas, dificultando o reconhecimento coletivo do padrão. É precisamente a dispersão causal que confere ao etarismo estrutural sua capacidade de escapar aos mecanismos convencionais de controle e responsabilização.[182]

Sob a perspectiva dos direitos humanos, o quadro descrito até aqui possui implicações que vão além da proteção trabalhista em sentido estrito. A Constituição Federal de 1988 consagra, em seu artigo 7.º, inciso XXX, a proibição de diferença de critérios de admissão por motivo de idade, e o Estatuto do Idoso, em seu artigo 27, veda a discriminação etária nas relações de trabalho. Essas normas, contudo, foram concebidas em ambiente institucional pré-digital, e sua aplicação a formas de exclusão que operam por automatização, gestão por desempenho e normalização da fluência digital como critério de valor profissional ainda carece de desenvolvimento interpretativo e jurisprudencial adequado. [183]

Essa lacuna hermenêutica é ela mesma um dado relevante do diagnóstico: a proteção jurídica disponível ainda não alcançou, com a precisão necessária, as modalidades emergentes de discriminação indireta por razão de idade que decorrem das transformações organizacionais induzidas pela inteligência artificial.[184]

No recorte institucional do TJGO, o conjunto de evidências examinado ao longo deste capítulo sugere que o tribunal possui instrumentos e discursos que reconhecem, em alguma medida, a necessidade de atenção ao ciclo de vida funcional dos servidores. O Plano Estratégico de Gestão de Pessoas prevê integração intergeracional, preparação para aposentadoria e suporte nas transições

182 Em sentido convergente, sobre a invisibilidade da cadeia causal como problema regulatório, v. WACHTER; MITTELSTADT; FLORIDI. Why a right to explanation..., p. 78; e MENDES, Laura S.; FONSECA, Gabriel C. S. Proteção de dados para além do consentimento...

183 Cf. CF, art. 7º, XXX (proibição de discriminação por idade), aplicável aos servidores públicos por força do art. 39, §3º; Lei 10.741/2003 (Estatuto da Pessoa Idosa), art. 27. Sobre os limites jurisprudenciais existentes, v. BRASIL. STF. Súmula n. 683; BRASIL. TST. Súmula n. 443; e BRASIL. STJ. Recurso Especial 1.568.244/RJ, Tema 952. Relator: Min. Ricardo Villas Bôas Cueva. Brasília, 14 dez. 2016.

184 Em sentido convergente, sobre a lacuna hermenêutica como dado relevante do diagnóstico, v. HERRMANN, Maria E. C. A Convenção Interamericana..., p. 153-156; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório..., cap. 15.3.

de carreira. O Laboratório LI²A-Ejug projeta capacitação para o uso ético e responsável da inteligência artificial. O CGovIA está incumbido de coordenar a implementação de soluções algorítmicas com padrões operacionais definidos. Esses elementos demonstram que a instituição dispõe de pré-condições estruturais para uma abordagem mais inclusiva da transformação digital. [185]

O que o presente diagnóstico evidencia, todavia, é que esses instrumentos ainda não foram articulados em uma política integrada e explicitamente comprometida com a proteção contra o etarismo estrutural, de modo que sua potência inclusiva permanece parcialmente inexplorada.[186]

O diagnóstico institucional aqui construído permite, assim, enunciar a conclusão analítica central deste capítulo. O eficientismo digital, tal como se manifestou no itinerário normativo nacional e no recorte empírico do TJGO, não opera como fenômeno externo e inevitável que simplesmente alcança a organização judicial. Ele resulta de escolhas institucionais concretas: a escolha de priorizar velocidade em detrimento de inclusão, de mensurar ganhos de produtividade sem medir custos humanos diferenciados, de construir marcos regulatórios que protegem contra formas visíveis de discriminação sem alcançar as formas difusas e mediadas por tecnologia, e de promover capacitação em escala insuficiente para a magnitude da transformação em curso. [187]

Essas escolhas não são determinadas por irresponsabilidade institucional, mas refletem a ausência de categorias analíticas, marcos normativos e políticas específicas voltadas à dimensão geracional da digitalização. É essa ausência que a presente pesquisa procura sistematicamente nomear e, nos capítulos subsequentes, enfrentar por meio de uma perspectiva de reconstrução institucional fundada em direitos humanos.[188]

---

185 Sobre a maturidade institucional do TJGO em IA e gestão de pessoas, v. TJGO. Plano de Gestão 2025-2027; Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027; e Documentos institucionais... CGovIA/BERNA/AGAIA/LI²A-Ejug.

186 Em sentido convergente, sobre a necessidade de articulação integrada das pré-condições estruturais, v. OLIVEIRA, Ana Carolina Miranda de. Governança judiciária: a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição no CNJ e no TJSP. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) — USP, São Paulo, p. 196-201.

187 Cf. CNJ; PNUD. O uso da IA generativa no Poder Judiciário..., p. 50-71; e BORA; ALVES; MENEZES. Inclusão digital para idosos..., p. 401-405.

188 Sobre a categoria de reconstrução institucional sob a perspectiva dos direitos humanos, v. SARLET, Ingo W. A eficácia dos direitos fundamentais...; e UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafos 13-15 e 28.

4.4 O caso emblemático da supressão do abono de permanência no Estado de Goiás

O presente tópico não tem por finalidade demonstrar a existência de discriminação institucional comprovada, nem formular juízo de valor acerca da legitimidade das opções normativas adotadas pelos órgãos competentes. Sua utilização justifica-se como exemplo documental de medida potencialmente capaz de produzir impactos diferenciados sobre trabalhadores em fases mais avançadas da carreira, permitindo examinar, à luz das categorias analíticas da pesquisa, como determinadas escolhas institucionais podem repercutir sobre a diversidade geracional no ambiente organizacional.

A análise desenvolvida limita-se à identificação de riscos institucionais e de possíveis efeitos indiretos relacionados ao objeto desta pesquisa, em consonância com a natureza documental e qualitativa do estudo. Cumpre delimitar, desde logo, o estatuto argumentativo deste caso. Embora não constitua manifestação direta da transformação digital, a supressão do abono de permanência revela uma racionalidade institucional de desvalorização da permanência funcional madura, e é precisamente essa racionalidade que permite compreender o ambiente simbólico no qual o eficientismo digital se instala. O episódio é examinado, portanto, como caso paralelo de desvalorização institucional da permanência qualificada, e não como prova direta do eficientismo digital.

A análise empírica desenvolvida ao longo deste capítulo seria incompleta caso desconsiderasse um episódio que, conquanto frequentemente reduzido a ajuste fiscal de natureza estritamente orçamentária, condensa de modo particularmente eloquente as três dimensões em que o etarismo estrutural se materializa, a saber, a normativa, a jurisprudencial e a simbólica. Trata-se da supressão do abono de permanência no âmbito do Estado de Goiás, fenômeno cuja exposição rigorosa exige que se proceda, antes de qualquer juízo crítico, à reconstrução fidedigna de seu desenvolvimento institucional, porquanto somente a precisão histórica permite que a argumentação subsequente se firme sobre fundamento factual sólido.[189]

189 BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 40, §19. Sobre a articulação entre supressão de benefícios previdenciários e desincentivo à permanência do servidor maduro, v. RIOS, Roger

O abono de permanência foi instituído pela Emenda Constitucional nº 41, de 31 de dezembro de 2003, e passou a integrar o texto do artigo 40, parágrafo 19, da Constituição Federal, configurando-se como incentivo financeiro mensal de valor equivalente à contribuição previdenciária devido ao servidor público que, embora houvesse preenchido a totalidade dos requisitos para aposentadoria voluntária, optasse por permanecer em atividade. Sua finalidade institucional, expressamente reconhecida em decisões anteriores do próprio tribunal goiano, era duplamente virtuosa, porque, de um lado, valorizava o servidor experiente que se mantinha na ativa e, de outro, gerava economia ao erário por meio da postergação do pagamento simultâneo de proventos ao aposentado e remuneração ao seu substituto. Tratava-se, portanto, de mecanismo cuja racionalidade fazia confluir o interesse subjetivo do servidor maduro à conveniência objetiva do ente estatal, estimulando a permanência da experiência institucional nos quadros públicos.[190]

Sucede que a Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019, ao reformar o regime previdenciário no plano federal, alterou a redação do referido parágrafo, e a Emenda Constitucional Estadual nº 65, de 30 de dezembro de 2019, ao reformular o regime previdenciário no Estado de Goiás, condicionou a manutenção do abono de permanência à edição de lei estadual específica. Tal lei estadual, contudo, jamais foi promulgada, e a omissão legislativa, longe de configurar mera demora administrativa de menor relevância, materializou-se em efetiva supressão do benefício para todos os servidores que viessem a preencher os requisitos para aposentadoria voluntária após a vigência da emenda estadual, situação que se prolongou de modo contínuo e silencioso ao longo dos anos subsequentes.[191]

A controvérsia jurídica derivada dessa omissão foi explorada pela Procuradoria-Geral do Estado de Goiás, que sustentou em sede de pedido de

---

Raupp. Direito da antidiscriminação...; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, caps. 9.1 e 9.2.

190 BRASIL. Emenda Constitucional n. 41, de 31 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Sobre a finalidade institucional dupla do abono de permanência, v., entre outros, CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, p. 25; e DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo, p. 232-235.

191 BRASIL. Emenda Constitucional n. 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social. Brasília, DF: Presidência da República, 2019; GOIÁS. Emenda Constitucional Estadual n. 65, de 30 de dezembro de 2019. Reforma o regime previdenciário do Estado de Goiás. Goiânia: Assembleia Legislativa, 2019. Sobre a omissão legislativa qualificada e seus efeitos discriminatórios indiretos, v. CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável e a teoria da discriminação indireta..., p. 211-217.

uniformização que a ausência de lei estadual específica obstaria a concessão do abono, tese que veio a ser acolhida pela Turma de Uniformização de Jurisprudência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, culminando, no ano de 2025, na aprovação da Súmula nº 104, cujo enunciado consolida a interpretação segundo a qual o abono de permanência ao servidor público que preencheu os requisitos para aposentadoria após a vigência da Emenda Constitucional nº 103 e da Emenda Constitucional Estadual nº 65, ambas de 2019, somente é devido quando houver edição de lei estadual específica que o ampare. Eis, portanto, o estado normativo e jurisprudencial vigente no momento da redação desta dissertação.[192]

É precisamente neste ponto que reside o cerne da análise crítica que aqui se propõe construir. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, ao sumular a interpretação que valida a supressão do abono, não se limitou a convalidar jurisprudencialmente a omissão legislativa do Poder Legislativo estadual, mas chancelou institucionalmente o desestímulo à permanência do servidor maduro nos quadros do serviço público estadual, e isso atinge, por extensão necessária, os próprios servidores do Judiciário goiano, de modo que o tribunal, ao decidir, decidiu também sobre os profissionais de sua casa. Tal episódio assume, por essa razão, dimensão argumentativa particularmente densa, porquanto ilustra de forma contundente a tese central desta dissertação, segundo a qual o etarismo estrutural não se manifesta apenas em condutas individuais isoladas ou em vieses cognitivos pontuais, mas se materializa em atos normativos, em decisões judiciais e em construções jurisprudenciais que, sob aparência de neutralidade técnica, produzem efeitos discriminatórios em desfavor da pessoa idosa.[193]

O resultado prático da combinação entre a Emenda Constitucional Estadual nº 65, de 2019, e a Súmula nº 104 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, aprovada em 2025, foi a retirada do incentivo financeiro que historicamente operava como dispositivo de valorização da permanência do servidor maduro, com efeito direto sobre a composição etária dos quadros funcionais e sobre a valorização

192 GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Súmula n. 104. Aprovada pela Turma de Uniformização de Jurisprudência. Goiânia: TJGO, 2025. Sobre a função jurisprudencial sumular como técnica de consolidação institucional, v. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise...

193 Em sentido convergente, sobre o caráter sistêmico e emergente do etarismo estrutural quando se manifesta por meio de atos normativos formalmente neutros, v. AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism, p. 1-10; DORON, Israel; APRIL, Anika. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System..., p. 303-319; e DÍAZ-TENDERO BOLLAÍN, Aída; FLORES GIMÉNEZ, Fernando. El edadismo..., p. 8-10 e 17-25.

simbólica da experiência institucional. Não se trata, sob qualquer ângulo de análise, de fenômeno juridicamente neutro, porquanto a retirada do incentivo, ao ser aplicada uniformemente a uma força de trabalho composta por trajetórias profissionais heterogêneas, recai desproporcionalmente sobre o servidor mais experiente, único destinatário fático do benefício suprimido, configurando, em rigor analítico, hipótese de discriminação indireta institucionalmente sancionada.[194]

A dimensão estrutural desse fenômeno torna-se ainda mais evidente quando o episódio é confrontado com o conjunto axiológico assumido pelo próprio Conselho Nacional de Justiça em matéria de proteção da pessoa idosa, especialmente após a edição da Resolução nº 520, de 18 de setembro de 2023, que instituiu a Política Judiciária sobre Pessoas Idosas e suas Interseccionalidades, fixando a dignidade da pessoa humana, o respeito à autonomia e a solidariedade intergeracional como princípios reitores da atuação institucional do Poder Judiciário. Ainda que a referida resolução se dirija textualmente à proteção do idoso enquanto jurisdicionado, a coerência sistêmica do ordenamento e a integridade institucional da magistratura impõem que tais princípios irradiem sua eficácia interpretativa também sobre o tratamento conferido aos quadros funcionais, sob pena de o Judiciário perpetuar, em sua organização interna, exatamente a violação que se compromete a proteger no exterior.[195]

O episódio do abono de permanência expressa, em síntese, a forma mais sofisticada e mais difícil de combater do etarismo estrutural, na medida em que opera por meio de mecanismos formalmente neutros, ancorados em legitimidade constitucional aparente, e produz efeitos cuja desproporcionalidade somente se revela quando a análise normativa é submetida ao teste da incidência distributiva concreta. A retomada e o aprofundamento desse caso, articulado à crítica dos indicadores produtivistas e à proposição de mecanismos de transparência que o capítulo subsequente desenvolverá, permitirá demonstrar que a superação do etarismo estrutural no Judiciário não se esgota em discursos institucionais bem-

194 Sobre a configuração analítica da discriminação indireta institucionalmente sancionada, v. RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação...; RIOS, Roger Raupp; LEIVAS, Paulo Gilberto Cogo; SCHÄFER, Gilberto. Direito da antidiscriminação e direitos de minorias..., p. 133-145; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, caps. 9.1, 9.2 e 12.2.

195 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 520, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política Judiciária sobre Pessoas Idosas e suas Interseccionalidades no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ, n. 221, 19 set. 2023. Em sentido convergente, sobre a integridade institucional como exigência sistêmica do constitucionalismo contemporâneo, v. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise...; e MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional.

intencionados, mas exige a revisão sincera dos atos normativos e das práticas administrativas que, ao longo do tempo, sedimentaram lógicas de desvalorização da experiência sob o manto da racionalidade técnica e da disciplina fiscal.[196]

196 Cf. MENEZES, Brenno Augusto Freire; FARIAS, Débora Tito. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 228-233; SOARES, Denrhiellen Christ Ribeiro; MATTARAIA, Fabiana de Paula Lima Isaac; CASTRO, Marília Meorim Ferreira de Lucca e. O etarismo e os impactos no direito ao trabalho da população envelhescente..., p. 247-252; e HORVATH JÚNIOR, Miguel; QUEIROZ, Vera Maria Corrêa. Etarismo à luz do princípio da dignidade da pessoa humana..., p. 104-106.

CAPÍTULO 5 – GOVERNANÇA INCLUSIVA E MITIGAÇÃO DO ETARISMO

O percurso analítico desenvolvido até este ponto da dissertação permitiu sustentar, com base em fundamentos normativos sólidos e em diagnóstico institucional cuidadosamente construído, que o eficientismo digital pode operar, sob aparência de neutralidade técnica, como vetor de etarismo estrutural no interior do Poder Judiciário brasileiro. A demonstração desse fenômeno, todavia, não esgota a tarefa intelectual a que esta pesquisa se propôs, porquanto o conhecimento jurídico-crítico encontra sua mais alta vocação quando, após identificar uma patologia institucional, oferece elementos propositivos voltados à sua superação. É precisamente a este movimento argumentativo ascendente, que parte do diagnóstico para a formulação de diretrizes, que se dedica o presente capítulo.

A construção propositiva que ora se inicia parte da convicção de que a superação do etarismo estrutural no Judiciário brasileiro não pode ser confiada à acomodação espontânea dos arranjos institucionais existentes nem à boa vontade isolada dos gestores responsáveis pela implementação de tecnologias e políticas de pessoal. Ao contrário, exige a articulação consciente e tecnicamente fundamentada de três frentes complementares cuja eficácia somente se realiza em sua atuação simultânea, a saber, a fixação de diretrizes para uma tecnologia comprometida com os direitos humanos, a institucionalização de uma política contínua de inclusão, capacitação e letramento digital sensível à diversidade geracional e a construção de mecanismos de transparência e indicadores que ultrapassem os limites estritos da métrica produtivista. Cada uma dessas frentes encontra fundamento nos capítulos precedentes e responde, de modo articulado, às patologias institucionais ali diagnosticadas.[197]

Cumpre advertir, ainda neste pórtico, que as proposições aqui formuladas não pretendem assumir a natureza de receituário administrativo ou de manual gerencial, formato que descaracterizaria o registro dissertativo e comprometeria a densidade argumentativa do trabalho. As diretrizes a seguir delineadas apresentam-se, antes, como conclusões necessárias do percurso analítico até aqui empreendido, na

197 Sobre a articulação tripartite entre tecnologia, formação e transparência como exigência sistêmica da governança de IA, v. UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafos 13-15 e 28; OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence; e COE. Framework Convention on AI, arts. 10 e ss.

medida em que o diagnóstico construído nos capítulos antecedentes não autoriza outra resposta institucional senão aquela que articula tecnologia, formação e transparência sob o vetor unificador dos direitos humanos. É essa coerência interna entre diagnóstico e proposição que confere às diretrizes ora apresentadas seu caráter propositivo qualificado, distinguindo-as de meras sugestões de boas práticas administrativas dissociadas de fundamentação normativa robusta.[198]

5.1 Diretrizes para uma tecnologia comprometida com Direitos Humanos

A primeira frente propositiva desta dissertação parte da constatação reiteradamente fundamentada nos capítulos antecedentes, segundo a qual a transformação digital do Poder Judiciário, conduzida sob a lógica da centralidade dos dados e da automação progressiva da atividade jurisdicional, somente se legitima quando submetida a um conjunto de diretrizes que assegurem a compatibilidade entre inovação tecnológica e proteção dos direitos humanos. Essa compatibilidade, longe de ser pressuposto natural da modernização, exige construção normativa deliberada e articulada, na qual os princípios da dignidade da pessoa humana, da igualdade material e da não discriminação operem como vetores hermenêuticos vinculantes para o desenho, a implementação e a auditagem das ferramentas tecnológicas adotadas pela instituição.[199]

A ancoragem dessas diretrizes no ordenamento jurídico brasileiro encontra suporte particularmente robusto na Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 520, de 18 de setembro de 2023, que instituiu a Política Judiciária sobre Pessoas Idosas e suas Interseccionalidades, fixando como princípios reitores a dignidade da pessoa humana, o respeito à autonomia da pessoa idosa e a solidariedade intergeracional, ao passo que estabelece diretrizes voltadas à articulação de ações para a valorização e proteção da pessoa idosa no âmbito do Poder Judiciário. Tal ato normativo, ainda que se dirija textualmente à atuação do Judiciário em face do

198 Cf. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise..., sobre a integridade interpretativa como exigência do constitucionalismo contemporâneo, e SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...

199 Para o enquadramento da inovação judicial como movimento institucional comprometido com a centralidade do jurisdicionado e com a integridade axiológica do Poder Judiciário, v., na doutrina brasileira contemporânea de inovação judicial, LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial...; e CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário. [Natal]: [s.n.], 2021, p. 4-12. Sobre a vinculação dos princípios de dignidade, igualdade material e não discriminação ao desenho tecnológico, v. UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafos 13-15; SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais...; e MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, cap. 12.2.

idoso enquanto destinatário da prestação jurisdicional e não enquanto integrante de seus quadros funcionais, oferece os elementos hermenêuticos necessários para a construção de uma ponte argumentativa que estende sua eficácia interpretativa ao tratamento conferido aos servidores e magistrados maduros.[200]

Construir essa ponte hermenêutica é precisamente o passo argumentativo decisivo desta seção, porquanto a coerência institucional do Poder Judiciário, enquanto guardião constitucional dos direitos da pessoa idosa, não admite a fragmentação interpretativa que dissociaria o tratamento conferido ao idoso jurisdicionado daquele dispensado ao idoso servidor. Sustentar tal dissociação implicaria reconhecer, em contradição flagrante com os fundamentos do constitucionalismo contemporâneo, que a mesma instituição estaria autorizada a professar princípios de proteção em sua atuação externa enquanto reproduz, em sua organização interna, lógicas de desvalorização que esses mesmos princípios proscrevem. A integridade institucional exigida pelo Estado de Direito brasileiro impõe, ao contrário, que os princípios da dignidade, da autonomia e da solidariedade intergeracional irradiem sua eficácia normativa também sobre o regime jurídico dos servidores idosos, de modo que o Poder Judiciário se torne, em sua casa, exatamente aquilo que se propõe a tutelar no exterior.[201]

Essa argumentação ganha densidade quando articulada à Política Nacional do Idoso, instituída pela Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994, e ao Estatuto da Pessoa Idosa, Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, ambos expressamente referidos na motivação da resolução do Conselho Nacional de Justiça anteriormente mencionada. Tais diplomas legais, ao consagrarem a proteção integral da pessoa idosa como dever solidário da família, da sociedade e do Poder Público, estabelecem um arcabouço normativo cuja sistematicidade não admite leitura fragmentária. A dignidade do idoso, sob essa moldura, não pode ser apresentada

---

200 Sobre os princípios da inovação judicial como vetores hermenêuticos da transformação institucional do Poder Judiciário, v., na produção doutrinária dos pesquisadores da ENFAM, CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial...; e CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário, p. 13-22. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 520, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política Judiciária sobre Pessoas Idosas e suas Interseccionalidades no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ, n. 221, 19 set. 2023, especialmente arts. 2º, 3º e 4º.

201 Em sentido convergente, sobre a integridade institucional como exigência da coerência sistêmica do ordenamento, v. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise...; e MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional. Sobre a contradição interna das instituições jurisdicionais que protegem externamente direitos que reproduzem internamente, v. DORON, Israel; APRIL, Anika. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System..., p. 303-319.

como categoria localizada em um único ato normativo, mas se afirma como princípio sistêmico cuja densidade interpretativa decorre precisamente da convergência axiológica entre instrumentos de hierarquia diversa, todos confluindo para o reconhecimento da experiência acumulada como patrimônio institucional cuja proteção integra o núcleo duro do constitucionalismo brasileiro contemporâneo.[202]

Da convergência desses instrumentos normativos extrai-se, como conclusão argumentativa de força inelutável, a tese de que existe um dever institucional, oponível inclusive ao próprio Poder Judiciário enquanto empregador, de proteção e valorização do servidor idoso, dever este que se concretiza por meio de exigências específicas relativas ao desenho das ferramentas tecnológicas adotadas pela instituição. Tais exigências compreendem, em primeiro lugar, a obrigatoriedade de que toda solução algorítmica destinada à atividade judicial seja submetida, em fase de concepção, a avaliação de impacto que considere expressamente a variável etária como categoria potencialmente afetada, em rigorosa aplicação dos princípios consagrados pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 615, de 11 de março de 2025, e suas alterações subsequentes.[203]

Em segundo lugar, exigem que os sistemas de inteligência artificial implementados no ambiente judicial preservem, em todas as etapas de sua operação, a centralidade da supervisão humana qualificada, condição indispensável para que a opacidade inerente aos modelos algorítmicos mais sofisticados não se converta em mecanismo de exclusão silenciosa daqueles servidores cuja experiência institucional, embora não capturável pela métrica automatizada, constitui patrimônio cuja preservação integra a missão constitucional do Poder Judiciário. A supervisão humana, portanto, não pode ser compreendida como formalidade procedimental destituída de substância, mas como exigência material cuja densidade decorre da própria função jurisdicional, que se afirma constitutivamente

---

202 BRASIL. Lei n. 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a Política Nacional do Idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994; e BRASIL. Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto da Pessoa Idosa). Sobre a leitura sistêmica desses diplomas, v. RAMOS, Paulo Roberto Barbosa. A proteção do idoso no ordenamento jurídico brasileiro; e HERRMANN, Maria Emiliana Carvalho. A Convenção Interamericana..., p. 78-104.

203 Para a articulação entre a Resolução CNJ nº 615, de 2025, e os princípios da governança ética da IA Generativa no Sistema de Justiça, v. BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações..., p. 18-22. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025, arts. 9º e 10. Sobre a categorização de risco e a avaliação de impacto algorítmico, v. MOZETIC, Vinicius Almada. IA no Judiciário brasileiro..., p. 26-32 e 38-39; e BIONI, Bruno; GARROTE, Marina; GUEDES, Paula. Temas centrais na regulação de IA..., p. 4-7 e 24.

como atividade de juízo prudencial irredutível à racionalidade calculista das máquinas.[204]

Em terceiro lugar, demandam que os instrumentos de governança institucional incorporem, de modo expresso e não meramente programático, a dimensão geracional como variável de monitoramento contínuo, obrigando-se a instituição a produzir, sistematizar e publicizar dados desagregados que permitam a identificação tempestiva de eventuais efeitos discriminatórios indiretos decorrentes da incorporação de novas tecnologias, em estrita observância aos padrões internacionais consolidados em matéria de governança algorítmica. A ausência de tais dados, longe de configurar mera lacuna técnica neutra, opera como mecanismo de invisibilização institucional cuja superação exige decisão política consciente e tecnicamente qualificada.[205]

A construção dessas diretrizes, longe de representar imposição extrínseca à racionalidade institucional do Poder Judiciário, traduz a explicitação dos compromissos normativos que a própria instituição já assumiu, de modo que sua implementação se apresenta menos como inovação programática e mais como exigência de coerência interna do sistema jurídico vigente. Nesse sentido, a primeira frente propositiva desta dissertação não inaugura tarefa nova para o Poder Judiciário, mas o convoca a realizar, em sua organização interna, aquilo que já se obrigou a tutelar no exterior, fazendo da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 520, de 2023, articulada à Política Nacional do Idoso e ao Estatuto da Pessoa Idosa, o pórtico hermenêutico de uma transformação institucional comprometida com a integridade axiológica que o constitucionalismo contemporâneo exige.[206]

5.2 Política institucional de inclusão, capacitação e letramento digital

---

204 Sobre a supervisão humana qualificada como exigência material e não meramente formal, v. PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Debora. Direito e IA: referenciais básicos com comentários à Res. 332..., p. 47-68; e UE. Regulamento (UE) 2024/1689 (AI Act), arts. 14 e Anexo III, alínea 8(a).

205 Sobre a desagregação de dados como exigência de governança institucional, v. TRANSPARÊNCIA BRASIL. Recomendações de governança para o uso de IA pelo poder público; e USA. Algorithmic Accountability Act of 2022 (H.R. 6580). Em sentido convergente, denunciando a invisibilização institucional da variável etária, v. CUSCIANO, Dalton Tria. A discriminação algorítmica nas contratações laborais digitais..., p. 53-57.

206 Em sentido convergente, sobre a coerência axiológica como exigência interna do constitucionalismo brasileiro contemporâneo, v. SARLET, Ingo W. A eficácia dos direitos fundamentais...; e BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação..., p. 27-29.

A segunda frente propositiva desta dissertação dirige-se à institucionalização de uma política contínua de inclusão, capacitação e letramento digital cuja arquitetura responda, com a densidade exigida pelo diagnóstico construído nos capítulos anteriores, à constatação de que a transformação tecnológica do Poder Judiciário, conduzida em ritmo acelerado e sem suporte formativo proporcional à magnitude das mudanças, pode operar como vetor silencioso de marginalização funcional dos servidores cuja trajetória profissional precede a fase contemporânea de digitalização intensiva. Tal política, para que produza os efeitos institucionais que se lhe pretende atribuir, há de superar a lógica residual e descontínua que tem caracterizado as ações formativas até o momento, assumindo o estatuto de programa estratégico permanente, com financiamento próprio, governança específica e indicadores de eficácia voltados não apenas à cobertura quantitativa, mas à efetividade qualitativa da inclusão geracional pretendida.[207]

A insuficiência das ações formativas atualmente em curso foi suficientemente demonstrada nos capítulos antecedentes, especialmente quando se contrastou o número absoluto de profissionais capacitados pelo Programa Justiça 4.0 ao longo de 2024 com o universo total de servidores do Poder Judiciário brasileiro, contraste que revela uma cobertura estrutural manifestamente aquém das exigências de uma transformação que avança em ritmo sistematicamente superior ao das políticas de inclusão. A superação dessa assimetria não admite resposta meramente quantitativa, na medida em que a multiplicação de horas de capacitação, desacompanhada de um redesenho metodológico que considere as especificidades dos profissionais em distintas fases de carreira, tende a reproduzir, sob aparência de cobertura ampliada, o mesmo efeito excludente que a política se propõe a combater.[208]

A política de letramento digital institucional aqui proposta deve organizar-se, portanto, em torno de eixos cuja articulação confira ao programa formativo a densidade pedagógica e a sensibilidade geracional que a complexidade do problema exige. O primeiro eixo é o do diagnóstico contínuo das competências digitais

207 Sobre a insuficiência das ações formativas residuais e a exigência de programa estratégico permanente, v. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário Brasileiro..., p. 50-71; e PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Débora. GPTs e Direito..., p. 7-11 e 20-21.

208 Cf. CNJ. Justiça em Números 2024. Em sentido convergente, sobre o risco de cobertura quantitativa que reproduz exclusão qualitativa, v. ALMEIDA, Gregório Assagra de; LEMOS, Laís Machado Porto. A vulnerabilidade informacional e tecnológica na era digital..., p. 736-741.

existentes na força de trabalho, instrumento indispensável para que as ações formativas se ajustem às necessidades reais dos profissionais e não a pressupostos abstratos sobre o que cada faixa etária demandaria, evitando-se, assim, tanto a infantilização do servidor maduro quanto a presunção descabida de fluência tecnológica universal. O segundo eixo é o da gradualidade metodológica das ações formativas, que devem incorporar mediações pedagógicas compatíveis com diferentes ritmos de aprendizagem, sem que a velocidade do programa seja imposta uniformemente a profissionais cuja trajetória formativa se desenvolveu em períodos historicamente distintos.[209]

O terceiro eixo é o do suporte continuado pós-formativo, dimensão frequentemente negligenciada nos programas tradicionais de capacitação e cuja relevância é particularmente acentuada nos contextos de adoção de novas tecnologias. A experiência institucional demonstra que a aprendizagem inicial, ainda quando bem-sucedida, somente se consolida em prática efetiva quando o profissional dispõe, ao longo do tempo subsequente à formação, de canais de suporte qualificado para esclarecer dúvidas, resolver dificuldades operacionais e aprofundar conhecimentos conforme a familiaridade com a ferramenta avança. A ausência desse suporte continuado converte a capacitação inicial em conhecimento volátil, comprometendo seu efeito institucional e reproduzindo o ciclo de defasagem que se pretendia superar.[210]

O quarto eixo é o da participação ativa dos próprios servidores no desenho das políticas formativas, pressuposto democrático cuja relevância se afirma não apenas como exigência ética, mas como condição instrumental de eficácia, na medida em que a percepção institucional sobre as dificuldades adaptativas reais somente se constrói com a escuta sistemática daqueles que efetivamente vivenciam o processo de transição tecnológica. A construção colaborativa das políticas de letramento digital, mediante mecanismos institucionalizados de consulta e

209 Sobre o redesenho metodológico das ações formativas no Poder Judiciário a partir do paradigma do Legal Design e da centralidade do servidor como sujeito do processo de transformação institucional, v. CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário, p. 4-15; e LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial... Sobre a importância da gradualidade pedagógica e do diagnóstico contínuo de competências, v. BORA, Luiz Marcos; ALVES, Maria Laura Vieira; MENEZES, Matheus Bicca. Inclusão digital para idosos..., p. 401-405; e CGI.br. TIC Domicílios 2024.

210 Sobre a relevância do suporte continuado pós-formativo na consolidação da aprendizagem digital, v. SOURDIN, Tania. Judges, Technology and AI..., p. 11-25; e MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público.

participação, opera não apenas como salvaguarda contra a imposição vertical de soluções inadequadas, mas como dispositivo de fortalecimento do pertencimento institucional, dimensão cuja importância foi reiteradamente sublinhada nos capítulos antecedentes desta dissertação.[211]

O quinto eixo é o da articulação interinstitucional da política de letramento digital com as iniciativas correlatas em curso no âmbito do Poder Judiciário e do conjunto da Administração Pública, evitando-se a duplicação de esforços, a fragmentação dos recursos e a proliferação de iniciativas isoladas cuja efetividade isolada raramente compensa o custo institucional de sua manutenção. A articulação proposta deve aproveitar, em particular, o potencial das escolas judiciais, dos laboratórios institucionais de inteligência artificial, dos comitês de governança tecnológica e dos programas nacionais de formação, conferindo coerência sistêmica ao conjunto de ações que, atualmente, frequentemente operam em paralelo e sem coordenação efetiva.[212]

A institucionalização da política de letramento digital aqui proposta encontra fundamento normativo direto na Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 615, de 2025, que expressamente estabelece a capacitação contínua de magistrados e servidores como exigência institucional vinculante no contexto da implementação de soluções algorítmicas, e nas diretrizes internacionais consolidadas em matéria de governança de inteligência artificial, especialmente naquelas que reconhecem o letramento algorítmico como pressuposto da supervisão humana qualificada que esses sistemas exigem. Não se trata, portanto, de iniciativa cuja legitimidade dependa de aceitação política contingente, mas de implementação concreta de obrigações institucionais já formalmente assumidas pelo Poder Judiciário brasileiro.[213]

A política aqui proposta articula-se, ademais, com o Selo Tribunal Amigo da Pessoa Idosa, reconhecimento institucional já recebido pelo Tribunal de Justiça do

---

211 Em sentido convergente, sobre a participação ativa como pressuposto democrático e instrumental da política pública, v. OLIVEIRA, Ana Carolina Miranda de. Governança judiciária..., p. 196-201; e CNJ; PNUD. O uso da IA generativa..., p. 50-71.

212 Cf. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 244-258, sobre a articulação interinstitucional como exigência da governança judiciária contemporânea.

213 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025, art. 4º (capacitação contínua). Sobre o letramento algorítmico como pressuposto da supervisão humana qualificada, v. UE. Regulamento (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 4º; e PEIXOTO; BONAT. Direito e IA: referenciais básicos com comentários à Res. 332..., p. 47-68.

Estado de Goiás, ainda que tal selo se refira primariamente ao atendimento ao cidadão idoso. A coerência institucional exigida pelo argumento desta dissertação impõe que o reconhecimento conquistado na dimensão externa da prestação jurisdicional encontre correspondência efetiva no tratamento conferido aos servidores idosos da própria instituição, sob pena de a distinção honorífica converter-se em ironia institucional cuja sustentação pública se torna progressivamente insustentável diante da crítica acadêmica fundamentada e do escrutínio social informado.[214]

5.3 Mecanismos de transparência e indicadores não produtivistas

A terceira frente propositiva desta dissertação enfrenta a dimensão talvez mais sensível do problema diagnosticado nos capítulos antecedentes, qual seja, a de que a cultura de metas instalada no Poder Judiciário brasileiro a partir das primeiras edições do sistema nacional de indicadores de produtividade tem produzido, sob aparência de objetividade técnica e de racionalidade gerencial, efeitos distributivos cuja desproporcionalidade recai de modo silencioso sobre os profissionais cuja experiência institucional não se deixa capturar pelas métricas atualmente em vigor. A superação dessa patologia institucional não admite resposta meramente formal, na medida em que a substituição de um indicador por outro, sem a depuração crítica dos pressupostos que orientam toda a arquitetura de mensuração, tenderia a reproduzir, sob nomenclatura distinta, exatamente a mesma lógica que se pretende combater.[215]

Consoante anteriormente assentado nesta dissertação, a tensão entre critérios políticos e critérios meritórios na carreira do servidor público constitui uma das chaves analíticas mais potentes para a compreensão do problema, porquanto evidencia que o discurso meritocrático, frequentemente invocado para legitimar a substituição de servidores experientes por quadros mais jovens ou por sistemas automatizados, sustenta-se sobre indicadores que, ao serem submetidos à análise

214 Cf. SALVADOR, Karla Divina Evangelista de Freitas. Direito à saúde da pessoa idosa: efetivação pelo Poder Judiciário, p. 11-13 e 62-68, sobre a articulação institucional do Selo Tribunal Amigo da Pessoa Idosa no TJGO.

215 Sobre a necessidade de depuração crítica dos pressupostos da arquitetura métrica vigente, v. NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A gestão do Poder Judiciário..., p. 71-74; SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial..., p. 8-19; e MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público.

crítica, revelam profunda permeabilidade a influências políticas e a critérios alheios ao desempenho efetivo. O servidor maduro, cuja experiência institucional, conhecimento acumulado e memória organizacional constituem patrimônio relevante para a Administração Pública, nem sempre encontra adequado reconhecimento em modelos de avaliação predominantemente orientados por métricas quantitativas de desempenho. Nessa perspectiva, a valorização da experiência profissional demanda reflexão crítica acerca dos critérios utilizados para mensurar mérito, produtividade e contribuição institucional, de modo a evitar que arranjos institucionais orientados exclusivamente por indicadores quantitativos invisibilizem formas relevantes de atuação profissional.[216]

A construção de indicadores verdadeiramente meritórios pressupõe, portanto, a depuração das contaminações políticas que enviesam as métricas atuais, e a valorização do servidor maduro depende, antes de qualquer reforma técnica isolada, da explicitação dessas contaminações. Tal explicitação não se confunde com denúncia panfletária nem com simplificação maniqueísta da realidade administrativa, mas se traduz na exigência metodológica de que a instituição se proponha a examinar, com rigor analítico e disposição reformista, os pressupostos que orientaram a definição dos indicadores vigentes, identificando aqueles cuja aparente objetividade técnica oculta opções valorativas previamente sedimentadas e cujos efeitos distributivos não suportam o teste da neutralidade.[217]

É precisamente nesse ponto que se articula, com força demonstrativa particularmente intensa, o caso emblemático da supressão do abono de permanência analisado no capítulo antecedente. Retomando-se a problemática delineada nos capítulos precedentes, observa-se que a combinação entre a Emenda Constitucional Estadual nº 65, de 2019, e a Súmula nº 104 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, aprovada em 2025, materializou em ato normativo e em construção jurisprudencial uma decisão administrativa cujo efeito prático foi a retirada do incentivo financeiro à permanência do servidor maduro nos quadros do

216 Em sentido convergente, sobre a permeabilidade política dos indicadores meritocráticos, v. BROWN, Wendy. Undoing the demos..., p. 122-150; DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo..., p. 16-17; e SAFATLE, Vladimir et al. Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico...

217 Sobre os limites racionais do controle jurisdicional dos atos administrativos discricionários e a teoria das capacidades institucionais como filtro analítico das métricas vigentes, v. ISHIKAWA, Lauro; SMITH FROTA JÚNIOR, Clóvis. A evolução do controle jurisdicional da discricionariedade administrativa e seus reflexos jurisprudenciais. Revista Jurídica, Curitiba, v. 2, n. 55, p. 516-542, 2019, p. 518-526. Cf. MOREIRA, Adilson. Tratado de direito antidiscriminatório, cap. 9.2 (discriminação institucional); e RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação..., sobre a exigência de exame distributivo dos critérios institucionalmente adotados.

serviço público estadual. Tal decisão, embora apresentada institucionalmente sob o argumento da disciplina fiscal e da legalidade estrita, articula-se de modo perfeitamente coerente com a lógica produtivista que tende a penalizar o servidor maduro por meio de métricas que ignoram a complexidade da experiência acumulada, oferecendo ilustração concreta de como o etarismo estrutural se materializa em atos normativos formalmente neutros.[218]

A construção de indicadores não estritamente produtivistas há de partir, por conseguinte, da explicitação dos atributos institucionais cuja relevância foi reiteradamente afirmada ao longo desta dissertação e cuja invisibilidade na arquitetura métrica vigente compromete a justiça distributiva interna do Poder Judiciário. Tais atributos compreendem, em primeiro plano, a complexidade qualitativa dos casos efetivamente trabalhados pelo profissional, dimensão cuja captura exige a construção de tipologias casuísticas que substituam a uniformização indiscriminada dos processos baixados pela diferenciação criteriosa entre demandas de densidade variável.[219]

Compreendem, em segundo plano, a função institucional de orientação técnica desempenhada pelos servidores mais experientes em favor dos colegas menos familiarizados com determinados procedimentos, atividade cuja relevância organizacional é manifesta e cuja invisibilidade na métrica produtivista atual decorre exclusivamente da ausência de instrumentos formais de aferição. A institucionalização dessa dimensão como variável ponderada na avaliação funcional não apenas valoriza o servidor cuja contribuição se realiza preponderantemente em registro qualitativo, mas opera como dispositivo de fortalecimento da memória institucional, dimensão cuja preservação integra o interesse público de forma direta.[220]

---

218 V., supra, capítulo 4.4. Sobre a articulação entre lógica produtivista e supressão de incentivos à permanência do servidor maduro, v. MENEZES, Brenno Augusto Freire; FARIAS, Débora Tito. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho..., p. 228-233; e SOARES, Denrhiellen Christ Ribeiro et al. O etarismo e os impactos no direito ao trabalho da população envelhescente..., p. 247-252.

219 Para a articulação entre escolhas trágicas, capacidade institucional do Poder Judiciário e demandas estruturais como exigência sistêmica da resposta judicial qualificada, v. LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado..., p. 326-340. Sobre a complexidade qualitativa dos casos como variável institucionalmente relevante, v. SÁTIRO; SOUSA. Determinantes quantitativos..., p. 16-19; e VENTURA, Nubia Regina. A IA como instrumento de gestão de processo..., p. 178-180.

220 Em sentido convergente, sobre a função institucional de orientação técnica como contribuição funcional valorativa, v. NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança..., p. 247-258; e MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho...

Compreendem, em terceiro plano, a participação efetiva nas atividades de formação institucional, seja na condição de educando, seja na condição de educador, dimensão cuja inclusão na arquitetura de avaliação opera duplamente, ao incentivar o engajamento dos servidores em programas formativos contínuos e ao reconhecer institucionalmente o esforço daqueles cuja experiência se converte em capital pedagógico aproveitado pela própria instituição. Compreendem, em quarto plano, a capacidade demonstrada de resolução de situações atípicas e de mediação de conflitos institucionais complexos, dimensão cuja relevância organizacional é tradicionalmente reconhecida nas práticas administrativas, mas que raramente encontra correspondência expressa nos indicadores formais de desempenho.[221]

A institucionalização desses indicadores deve articular-se a mecanismos de transparência ativa cuja arquitetura permita o controle social efetivo sobre a forma como o Poder Judiciário avalia, reconhece e remunera seus servidores. Tal transparência compreende a publicização dos critérios de avaliação adotados, da metodologia de cálculo dos indicadores, dos resultados desagregados por faixa etária, gênero, raça e função, e dos relatórios periódicos de monitoramento das eventuais assimetrias identificadas. A publicização desses elementos, longe de configurar exposição institucional indevida, constitui requisito de legitimidade democrática da gestão pública contemporânea, conforme amplamente consolidado nos padrões internacionais de governança aplicáveis ao setor público.[222]

Os indicadores não produtivistas aqui propostos articulam-se, ademais, ao dispositivo do direito ao esclarecimento sobre decisões automatizadas, cuja consagração no ordenamento brasileiro decorre da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e cuja aplicação ao contexto laboral interno do Poder Judiciário oferece fundamento normativo direto para a exigência de que os servidores avaliados disponham de canais efetivos de contestação informada das pontuações que lhes são atribuídas. A garantia desse direito não se confunde com a abertura de litigiosidade administrativa generalizada, mas opera como salvaguarda institucional

221 Cf. CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old...; APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks..., p. 6-9; e LEVY, Becca. Breaking the Age Code..., p. 4-7, sobre o reconhecimento institucional da experiência madura como capital institucional.

222 Sobre a exigência de transparência ativa e publicização desagregada, v. TRANSPARÊNCIA BRASIL. Recomendações de governança para o uso de IA pelo poder público; UNESCO. Recommendation on the Ethics of AI, parágrafos 13-15 e 28; e USA. Algorithmic Accountability Act of 2022 (H.R. 6580).

cuja existência produz, por si mesma, o efeito virtuoso de exigir da administração maior cuidado na construção dos critérios e na fundamentação das avaliações.[223]

A articulação dos mecanismos de transparência aqui propostos com a política de letramento digital delineada na seção antecedente e com as diretrizes para uma tecnologia comprometida com direitos humanos delineadas na seção que abriu este capítulo permite afirmar, em síntese conclusiva, que a superação do etarismo estrutural no Poder Judiciário brasileiro não exige refundação institucional radical nem ruptura com os compromissos de modernização legitimamente assumidos pela instituição. Exige, em registro mais sofisticado e mais difícil, a coerência interna entre os princípios professados e as práticas efetivamente realizadas, coerência essa que somente se torna possível quando a instituição se dispõe a submeter sua própria atuação ao escrutínio crítico que aplica, com tanto rigor, à atuação dos demais agentes sociais.[224]

A reconstrução institucional do Poder Judiciário sob a perspectiva dos direitos humanos, conforme formulada ao longo desta dissertação, somente se realiza, portanto, quando a instituição reconhece que a inovação tecnológica, a eficiência administrativa e a valorização da experiência institucional não constituem valores em tensão necessária, mas dimensões complementares de uma única exigência normativa, qual seja, a de que o Estado realize, em sua organização interna, exatamente os princípios que se compromete a tutelar no exterior. É essa coerência axiológica, tecnicamente fundamentada e institucionalmente sustentável, que as três frentes propositivas formuladas neste capítulo se propõem a tornar possível.[225]

Como síntese operativa das diretrizes desenvolvidas neste capítulo, o Quadro 2 sistematiza, para cada diretriz, a medida concreta, o responsável institucional e o

223 BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Sobre o direito ao esclarecimento sobre decisões automatizadas, v. WACHTER, Sandra; MITTELSTADT, Brent; FLORIDI, Luciano. Why a right to explanation..., p. 78; e MENDES, Laura Schertel; FONSECA, Gabriel C. Soares da. Proteção de dados para além do consentimento..., p. 515-528.

224 Em sentido convergente, sobre a coerência institucional como exigência sistêmica do constitucionalismo contemporâneo, v. STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise...; SARLET, Ingo W. A eficácia dos direitos fundamentais...; e MENDES; BRANCO. Curso de Direito Constitucional.

225 Sobre a complementaridade entre inovação, eficiência e valorização institucional como exigência axiológica unificada, v. JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo, p. 197-204; CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, p. 25; e BINENBOJM, Gustavo. Uma teoria do direito administrativo..., p. 58-103. Em sentido análogo, sobre a perspectiva interamericana, v. CANÇADO TRINDADE, Antônio Augusto. Tratado..., p. 33-40; e PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos...

indicador de acompanhamento sugeridos, de modo a permitir sua implementação verificável e o controle social de seus resultados.

Quadro 2 – Matriz de diretrizes de governança inclusiva

Diretriz	**Medida concreta**	**Responsável e indicador sugeridos**
Letramento digital geracional	Criar trilhas de capacitação por nível de familiaridade tecnológica, com tutoria e suporte continuado.	Escola Judicial e Gestão de Pessoas; percentual de servidores capacitados por faixa etária.
Auditoria de metas	Revisar indicadores que invisibilizam complexidade, mentoria e supervisão.	Corregedoria e gestão estratégica; relatório anual de impacto.
Escuta institucional	Realizar questionários anônimos, rodas de escuta e consultas sobre a implantação de novas ferramentas.	Gestão de Pessoas; relatórios qualitativos periódicos.
Indicadores qualitativos	Reconhecer orientação, supervisão, tratamento de casos complexos e redução de retrabalho.	Presidência e comitês de governança; indicadores mistos quantitativos e qualitativos.
Transparência algorítmica	Publicar critérios de avaliação e relatórios de impacto das ferramentas digitais.	CGovIA e área de TI; registro de auditorias e mecanismos de contestação.

CONCLUSÃO

A presente dissertação partiu da constatação de que a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro não pode ser adequadamente compreendida como fenômeno meramente instrumental, restrito à adoção de novas plataformas, à automação de fluxos ou à incorporação de sistemas de inteligência artificial. Embora tais elementos componham a dimensão mais visível da modernização, o que se revelou ao longo da pesquisa foi a existência de uma alteração mais profunda, de natureza institucional, epistemológica e normativa, mediante a qual a atividade judicial passou a ser crescentemente organizada, avaliada e legitimada por dados, indicadores, metas e parâmetros de produtividade mensurável.

Antes de sintetizar o percurso, cumpre responder de forma direta ao problema que abriu esta investigação. A pergunta de pesquisa foi formulada nos seguintes termos: a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, especialmente quando associada à racionalidade do eficientismo digital, pode atuar como vetor de etarismo estrutural? A resposta a que se chegou é afirmativa.

A transformação digital pode atuar como vetor de etarismo estrutural quando se organiza sob a racionalidade do eficientismo digital, isto é, quando privilegia produtividade mensurável, velocidade, automação e fluência tecnológica imediata sem incorporar mecanismos proporcionais de inclusão geracional, suporte formativo, transparência algorítmica, escuta institucional e reconhecimento da experiência acumulada. Trata-se de resposta formulada, em coerência com a metodologia adotada, em termos de risco institucional e de indícios documentais, e não de comprovação empírica de danos consumados.

Os objetivos específicos foram igualmente respondidos. Quanto ao primeiro, compreendeu-se que a passagem do processo eletrônico à justiça orientada por dados alterou não apenas os instrumentos, mas os próprios critérios de organização, avaliação e legitimação do trabalho judicial.

Quanto ao segundo, examinaram-se os riscos da inteligência artificial e da opacidade algorítmica no ambiente judicial, especialmente a possibilidade de

reprodução de padrões pretéritos e a dificuldade de contestação informada de critérios automatizados.

Quanto ao terceiro, reconstruiu-se o marco normativo de proteção contra a discriminação etária, evidenciando que a Constituição Federal, o Estatuto da Pessoa Idosa e os instrumentos internacionais impõem limites materiais à modernização estatal. Quanto ao quarto, distinguiu-se a eficiência constitucional, que permanece exigência legítima, do eficientismo patológico, que absolutiza a métrica. Quanto ao quinto, identificaram-se os mecanismos pelos quais a cultura de metas pode desvalorizar a experiência profissional, invisibilizando contribuições qualitativas que não se traduzem em número. E, quanto ao último, propuseram-se diretrizes de governança inclusiva, capacitação, letramento digital, transparência e indicadores não estritamente produtivistas, aptas a mitigar os riscos identificados.

A partir desse diagnóstico, demonstrou-se que a passagem do processo eletrônico à justiça orientada por dados não apenas ampliou a capacidade de gestão do Poder Judiciário, mas também reconfigurou os critérios pelos quais o trabalho judicial é reconhecido e valorado. O dado, antes concebido como registro posterior da atividade institucional, passou a operar como insumo de planejamento, mecanismo de comparação, instrumento de controle e parâmetro de reconhecimento profissional. Essa nova centralidade da mensuração trouxe ganhos evidentes à administração judiciária, sobretudo em um país marcado por acervo processual expressivo e por legítimas demandas sociais de celeridade. Todavia, também introduziu riscos que não podem ser ignorados por uma análise comprometida com os direitos humanos.

Entre tais riscos, sobressai a tendência de reduzir a complexidade do trabalho judicial a unidades quantificáveis, como processos baixados, despachos proferidos, decisões lançadas, prazos cumpridos e metas atingidas. Essa redução, embora funcional à gestão estatística, mostra-se insuficiente para apreender a densidade qualitativa da prestação jurisdicional, a complexidade dos casos concretos, a responsabilidade decisória, a orientação de equipes, a memória institucional e a contribuição de servidores cuja experiência não se traduz facilmente em números. A pesquisa evidenciou, nesse ponto, que a eficiência, quando apartada de seus vínculos constitucionais, pode converter-se em eficientismo, isto é, em racionalidade

administrativa que absolutiza o resultado mensurável e subordina a ele dimensões humanas, laborais e institucionais igualmente relevantes.

O exame do marco normativo demonstrou, por sua vez, que a modernização estatal encontra limites materiais na Constituição Federal, nos direitos fundamentais, no Estatuto da Pessoa Idosa e nos instrumentos internacionais de proteção dos direitos humanos. A dignidade da pessoa humana, a igualdade material, a vedação à discriminação e a proteção da pessoa idosa não constituem enunciados abstratos ou meramente programáticos, mas parâmetros de validade das escolhas institucionais, inclusive daquelas formuladas sob o discurso da inovação tecnológica. A transformação digital, portanto, não se legitima apenas por sua capacidade de acelerar fluxos ou reduzir acervos. Ela somente se justifica, em sentido constitucionalmente adequado, quando preserva a centralidade da pessoa humana e distribui seus benefícios de modo equânime entre os sujeitos que compõem a organização.

Foi nesse horizonte que a pesquisa desenvolveu a categoria do etarismo estrutural no Poder Judiciário. O etarismo aqui examinado não se confunde com manifestações episódicas de preconceito individual, nem depende de atos normativos expressamente discriminatórios. Ele se manifesta de modo mais sutil, mais difuso e, por isso mesmo, mais difícil de combater, quando práticas institucionais aparentemente neutras produzem efeitos desproporcionais sobre profissionais mais experientes. Métricas uniformes de produtividade, exigências aceleradas de adaptação digital, opacidade nos critérios de avaliação, valorização simbólica da fluência tecnológica imediata e ausência de políticas específicas de inclusão geracional podem, quando combinadas, criar um ambiente em que a idade não é formalmente mencionada, mas passa a influenciar concretamente a distribuição de reconhecimento, pertencimento e oportunidades.

A análise permitiu concluir que a discriminação indireta é categoria indispensável para compreender esse fenômeno. A modernização digital não precisa declarar a exclusão de servidores mais experientes para produzi-la. Basta que seus critérios de desempenho, seus modelos de capacitação e seus mecanismos de reconhecimento sejam desenhados sem atenção às diferenças reais existentes no corpo funcional. Quando todos são avaliados pela mesma régua, embora não

estejam em condições equivalentes de adaptação, aprendizagem e inserção tecnológica, a igualdade formal pode converter-se em veículo de desigualdade material. Essa constatação é particularmente relevante no ambiente judicial, pois a instituição encarregada de proteger direitos fundamentais não pode reproduzir internamente, ainda que de modo indireto, as assimetrias que deve combater em sua atuação jurisdicional.

O recorte documental e institucional relativo ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás conferiu concretude à hipótese desenvolvida. A pesquisa identificou a existência de importantes instrumentos de modernização, governança tecnológica, inteligência artificial, capacitação e gestão de pessoas, bem como iniciativas que demonstram preocupação institucional com inovação, humanização do ambiente de trabalho e integração intergeracional. Contudo, também se verificou que tais instrumentos ainda não parecem suficientemente articulados em uma política expressa e sistemática de prevenção ao etarismo estrutural no contexto da transformação digital. A existência de ferramentas como BERNA, AGAIA, laboratórios de inteligência artificial, comitês de governança e planos estratégicos de gestão de pessoas revela um ambiente institucional fértil para a construção de uma governança inclusiva, mas também evidencia a necessidade de que a dimensão geracional seja incorporada de forma explícita aos processos de avaliação, capacitação e desenho tecnológico.

Dessa forma, a pesquisa confirmou, nos limites do corpus documental analisado, a hipótese inicialmente formulada. O eficientismo digital pode atuar como vetor de etarismo estrutural no Poder Judiciário brasileiro quando a modernização tecnológica é conduzida com ênfase predominante em produtividade, velocidade e mensuração, sem mecanismos proporcionais de inclusão, transparência, suporte formativo e reconhecimento da experiência acumulada. Não se trata de afirmar que a digitalização seja, por natureza, discriminatória, nem de negar os benefícios que a tecnologia pode oferecer à prestação jurisdicional. A conclusão é mais precisa: a tecnologia torna-se juridicamente problemática quando sua implementação reforça desigualdades preexistentes, invisibiliza contribuições qualitativas e desloca profissionais experientes para zonas de menor reconhecimento simbólico e funcional.

Nesse cenário, a governança inclusiva surge não como complemento facultativo da inovação, mas como condição de legitimidade da transformação digital. A adoção de inteligência artificial, plataformas automatizadas e sistemas de gestão por dados deve ser acompanhada por políticas de letramento digital contínuo, capacitação sensível às diferenças geracionais, mecanismos de escuta dos servidores, avaliação dos impactos humanos da automação, auditoria de critérios de desempenho e construção de indicadores que não se limitem à produtividade numérica. A experiência profissional, a memória institucional, a capacidade de resolver situações atípicas, a orientação de equipes e a atuação em casos de alta complexidade precisam ser reconhecidas como formas legítimas de contribuição institucional, ainda que não se ajustem à métrica simplificada da quantidade.

Conclui-se, assim, que o desafio contemporâneo do Poder Judiciário não consiste apenas em tornar-se mais digital, mais rápido ou mais automatizado. O verdadeiro desafio é construir uma modernização constitucionalmente qualificada, capaz de harmonizar eficiência e dignidade, inovação e igualdade, tecnologia e inclusão. A transformação digital somente poderá ser considerada avanço institucional em sentido pleno se for capaz de preservar aquilo que constitui o núcleo ético da jurisdição: a centralidade da pessoa humana, a proteção contra discriminações estruturais e a recusa de qualquer modelo de gestão que sacrifique a diversidade real da instituição em nome de uma eficiência abstrata, uniforme e desumanizada.

Ao final, o que se afirma é que a experiência não pode ser tratada como resíduo de um passado a ser superado, mas como patrimônio institucional indispensável à própria qualidade da justiça. O Poder Judiciário que se pretende moderno não é aquele que apenas automatiza rotinas, acelera fluxos e exibe indicadores ascendentes. É aquele que, ao incorporar a tecnologia, preserva a pluralidade dos sujeitos que o compõem, reconhece as diferentes formas de saber funcional e impede que a inovação se converta em novo idioma da exclusão. A reconstrução institucional sob a perspectiva dos direitos humanos exige, portanto, que a eficiência seja recolocada em seu devido lugar: não como valor absoluto, mas como instrumento subordinado à dignidade, à igualdade e à justiça material.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ana Lúcia Andrade de; LUNARDI, Fabrício Castagna. Governança e gestão de dados no Poder Judiciário. Brasília: ENFAM, [c. 2023].

ALMEIDA, Gregório Assagra de; LEMOS, Laís Machado Porto. A vulnerabilidade informacional e tecnológica na era digital: análise dos desafios enfrentados pelos idosos. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, n. 12, p. 726-751, out. 2024.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

APPLEWHITE, Ashton. This Chair Rocks: a manifesto against ageism. New York: Celadon Books, 2019.

ARAÚJO, Priscila Oliveira et al. Ageísmo direcionado às pessoas idosas em serviços de saúde: revisão integrativa. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, 2023.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO. CNJ: aprovada resolução com parâmetros para uso da inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: Anamatra, 2025. Disponível em: https://www.anamatra.org.br/imprensa/noticias/35567-resolucao-ia-cnj. Acesso em: 25 abr. 2026.

ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. Revista Eletrônica de Direito do Estado, Salvador, n. 4, out./dez. 2005.

AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism. Cham: Springer, 2018. (International Perspectives on Aging, v. 19).

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de direito administrativo. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2014.

BAROCAS, Solon; SELBST, Andrew D. Big Data's Disparate Impact. California Law Review, Berkeley, v. 104, n. 3, p. 671-732, jun. 2016.

BARROS, Rosana Aparecida Elias et al. Benefícios e desafios da inclusão de pessoas idosas na educação e no trabalho: reflexões sobre o idadismo. Educação em Revista, 2025.

BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação. Algo de novo debaixo do sol. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, e84479, p. 1-45, 2024.

BATISTA, Waleska Miguel. A inferiorização dos negros a partir do racismo estrutural. [Resenha de:] DE ALMEIDA, Silvio Luiz. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento, 2018. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 2581-2589, 2018.

BENJAMIN, Ruha. Race After Technology: abolitionist tools for the New Jim Code. Cambridge: Polity Press, 2019.

BINENBOJM, Gustavo. Uma teoria do direito administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

BIONI, Bruno Ricardo (org.). Proteção de dados: contexto, narrativas e elementos fundantes. São Paulo: B. R. Bioni Sociedade Individual de Advocacia, 2021.

BIONI, Bruno; GARROTE, Marina; GUEDES, Paula. Temas centrais na regulação de IA: o local, o regional e o global na busca da interoperabilidade regulatória. São Paulo: Associação Data Privacy Brasil de Pesquisa, 2023.

BIONI, Bruno Ricardo; LUCIANO, Maria. O princípio da precaução na regulação de inteligência artificial: seriam as leis de proteção de dados o seu portal de entrada? In: BIONI, Bruno Ricardo (org.). Proteção de dados: contexto, narrativas e elementos fundantes. São Paulo: B. R. Bioni Sociedade Individual de Advocacia, 2021. p. 281-307.

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 207-225, jan./abr. 2017.

BONAT, Debora; HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Racionalidade no Direito: Inteligência Artificial e Precedentes. Curitiba: Alteridade, 2020.

BORA, Luiz Marcos; ALVES, Maria Laura Vieira; MENEZES, Matheus Bicca. Inclusão digital para idosos: direito humano, prioridade estatal e tendência tecnossocial. VirtuaJus, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 400-413, 2. sem. 2023.

BRAGA, Lísia Soares et al. Discriminação percebida por adultos mais velhos no uso de serviços: revisão de escopo. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 2023.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. Administração pública gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. Revista Práticas de Administração Pública, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 4-23, set./dez. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto n. 591, de 6 de julho de 1992. Promulga o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Brasília, DF: Presidência da República, 1992.

BRASIL. Decreto n. 678, de 6 de novembro de 1992. Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica). Brasília, DF: Presidência da República, 1992.

BRASIL. Decreto n. 9.522, de 8 de outubro de 2018. Promulga a Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003.

BRASIL. Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 — Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

BRASIL. Lei n. 14.423, de 22 de julho de 2022. Substitui, na Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto do Idoso), e em outras leis, as expressões "idoso" e "idosos" por "pessoa idosa" e "pessoas idosas". Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) 2024-2028: IA para o bem de todos. Brasília, DF: MCTI, 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial 1.568.244/RJ. Tema 952. Relator: Min. Ricardo Villas Bôas Cueva. Brasília, 14 dez. 2016. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 19 dez. 2016.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula n. 683. O limite de idade para a inscrição em concurso público só se legitima em face do art. 7º, XXX, da Constituição, quando possa ser justificado pela natureza das atribuições do cargo a ser preenchido. Aprovada em 24 set. 2003. Diário da Justiça, Brasília, 9 out. 2003.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula n. 443. Dispensa discriminatória. Presunção. Empregado portador de doença grave. Estigma ou preconceito. Reintegração. Direito. Aprovada pela Resolução TST n. 185, de 14 set. 2012. DEJT, Brasília, 25, 26 e 27 set. 2012.

BRUNETTA, Cíntia Menezes; FERRAZ, Taís Schilling; ALENCAR, Alisson Carvalho de. Entre alucinações e inovações: o desafio da implementação responsável da IA Generativa no Sistema de Justiça. Revista Opinião Jurídica, Fortaleza, ano 23, n. 44, p. 1-26, set./dez. 2025.

BROWN, Wendy. Undoing the demos: neoliberalism's stealth revolution. New York: Zone Books, 2015.

BUTLER, Robert N. Age-ism: another form of bigotry. The Gerontologist, Oxford, v. 9, n. 4, Part 1, p. 243-246, 1969.

BYTHEWAY, Bill. Ageism. Buckingham: Open University Press, 1995.

CAMBI, Eduardo; AMARAL, Luiz Henrique Volpe Camargo do. Inteligência artificial e discriminação algorítmica no Poder Judiciário. Revista de Processo, São Paulo, 2021.

CANÇADO TRINDADE, Antônio Augusto. Tratado de Direito Internacional dos Direitos Humanos. 2. ed. rev. atual. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2003. v. I.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 38. ed. rev. atual. ampl. Barueri: Atlas, 2024.

CASTRO, Gisela G. S. O idadismo como viés cultural: refletindo sobre a produção de sentidos para a velhice. Galáxia, São Paulo, 2016.

CASTRO, Gisela G. S. O idadismo como viés cultural: refletindo sobre a produção de sentidos para a velhice. Galáxia, São Paulo, 2016.

COIMBRA SANTOS, Rodrigo; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. Discriminação algorítmica nas relações de trabalho e princípios da Lei Geral de Proteção de Dados. Sequência – Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, v. 45, n. 96, 2024.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Legal Design no Poder Judiciário. [Natal]: [s.n.], 2021.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. Consultor Jurídico (ConJur), São Paulo, 9 nov. 2020. Seção Opinião. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial. Acesso em: 26 maio 2026.

COMISSÃO EUROPEIA PARA A EFICIÊNCIA DA JUSTIÇA. European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment. Strasbourg: Council of Europe, 2018.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. TIC Domicílios 2024: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. São Paulo: CGI.br, 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 2º Censo do Poder Judiciário 2023: relatório. Brasília, DF: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2024. Brasília, DF: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Plataforma Sinapses. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores e fixa prazos. Brasília: CNJ, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 335, de 29 de setembro de 2020. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico e integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 345, de 9 de outubro de 2020. Dispõe sobre o Juízo 100% Digital. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021. Dispõe sobre os Núcleos de Justiça 4.0. Brasília: CNJ, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 587, de 30 de setembro de 2024. Institui o Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária Mensal. Brasília: CNJ, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025. Estabelece normas para o desenvolvimento, a governança, a auditoria, o monitoramento e o uso responsável de soluções que adotam técnicas de inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 674, de 25 de março de 2026. Altera a Resolução CNJ n. 615, de 11 de março de 2025. Brasília: CNJ, 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário Brasileiro: relatório de pesquisa. Brasília: CNJ; PNUD, 2024.

CORBO, Wallace. O direito à adaptação razoável e a teoria da discriminação indireta: uma proposta metodológica. RFD — Revista da Faculdade de Direito da UERJ, Rio de Janeiro, n. 34, p. 201-237, dez. 2018.

CORRÊA, Jéssica Cristina et al. O etarismo no envelhecimento através de uma análise do discurso. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, Rio de Janeiro, 2025.

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. Caso Poblete Vilches y otros vs. Chile. Sentença (Mérito, Reparações e Custas) de 8 de março de 2018. Série C, n. 349. San José, Costa Rica: Corte IDH, 2018.

COUNCIL OF EUROPE. Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. CETS n. 225. Strasbourg: Council of Europe, 17 May 2024.

CRAWFORD, Kate. Atlas of AI: power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence. New Haven: Yale University Press, 2021.

CRUIKSHANK, Margaret. Learning to be old: gender, culture, and aging. 3. ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2013.

CUSCIANO, Dalton Tria. A discriminação algorítmica nas contratações laborais digitais. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 3, p. 45-60, jul./set. 2024.

DADALTO, Lucas Dutra. Controle judicial da Administração Pública à luz do princípio da eficiência: viabilidade e parâmetros. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

DADALTO, Luciana; MASCARENHAS, Igor de Lucena; MATOS, Ana Carla Harmatiuk. Salvem também os idosos: etarismo e a alocação de recursos na realidade brasileira de combate à COVID. Civilistica.com, Rio de Janeiro, ano 9, n. 2, p. 1-21, 2020.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução: Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DE ALMEIDA, Silvio Luiz. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento, 2018.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DELGADO, Gabriela Neves; ROCHA, Ana Luísa Gonçalves; RIBEIRO, Ana Carolina Paranhos de Campos. O papel do Supremo Tribunal Federal no cumprimento da Agenda 2030 da ONU à luz do objetivo do trabalho decente. Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, v. 12, n. 123, p. 95-130, ago. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DÍAZ-TENDERO BOLLAÍN, Aída; FLORES GIMÉNEZ, Fernando. El edadismo hacia las personas mayores en las sentencias del Tribunal Constitucional: análisis de jurisprudencia. Madrid: Fundación HelpAge International España; Observatorio del Edadismo, 2023.

DORON, Israel; APRIL, Anika. Ageism and Anti-Ageism in the Legal System: a review of key themes. In: AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens (eds.). Contemporary Perspectives on Ageism. Cham: Springer, 2018. cap. 19. p. 303-319.

EUBANKS, Virginia. Automating inequality: how high-tech tools profile, police, and punish the poor. New York: St. Martin's Press, 2018.

FRAÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho et al. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, Rio de Janeiro, 2017.

FREITAS, Tiago Alves Serbeto de. O uso de inteligência artificial em processos judiciais no Brasil: limites éticos. 2022. 196 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Centro de Inovação, Pesquisa e Administração do Judiciário (CIAPJ). Inteligência artificial: tecnologia aplicada à gestão de conflitos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV/CIAPJ, 2025.

GOFFMAN, Erving. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Tradução de Mathias Lambert. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOLDANI, Ana Maria. "Ageism" in Brazil: what is it, who does it, what to do with it? Revista Brasileira de Estudos de População, São Paulo, 2010.

GOLDANI, Ana Maria. Desafios do preconceito etário no Brasil. Educação & Sociedade, Campinas, 2010.

HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos com comentários à Resolução CNJ 332/2020. Coleção Inteligência Artificial e Jurisdição, v. 2. Brasília: DR.IA/UnB, 2020.

HARTMANN PEIXOTO, Fabiano. Inteligência Artificial e Direito: convergência ética e estratégica. Curitiba: Alteridade, 2020. (Coleção DR.IA, v. 5).

HARTMANN PEIXOTO, Fabiano; BONAT, Débora. GPTs e Direito: impactos prováveis das IAs generativas nas atividades jurídicas brasileiras. Sequência – Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis, v. 44, n. 93, 2023.

HERRMANN, Maria Emiliana Carvalho. A Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas e sua importância para o Direito brasileiro. 2020. 202 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

HORVATH JÚNIOR, Miguel; QUEIROZ, Vera Maria Corrêa. Etarismo à luz do princípio da dignidade da pessoa humana. Revista Brasileira de Direito Social — RBDS, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 95-110, 2024.

ISHIKAWA, Lauro; SMITH FROTA JÚNIOR, Clóvis. A evolução do controle jurisdicional da discricionariedade administrativa e seus reflexos jurisprudenciais. Revista Jurídica, Curitiba, v. 2, n. 55, p. 516-542, 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 15. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

LEITÃO, André Studart; FERRAZ, Taís Schilling; BRUNETTA, Cintia Menezes. As escolhas trágicas e o Estado: uma alternativa em perspectiva sistêmica para a saúde judicializada. Revista Direitos Fundamentais & Democracia, Curitiba, v. 29, n. 1, p. 320-348, jan./abr. 2024.

LEVY, Becca. Breaking the Age Code: how your beliefs about aging determine how long and well you live. New York: William Morrow, 2022.

LOPES, Lidiane Moura; HOLANDA, Jeovânia Maria Cavalcante. Etarismo Estrutural Feminino e a importância das políticas públicas de enfrentamento ao preconceito contra a mulher idosa no Brasil. VirtuaJus, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 55-70, 2. sem. 2023.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: ENFAM, 2021.

MARTINS, Humberto Falcão et al. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, p. 8-25, 2022.

MAZZUOLI, Valerio de Oliveira. O controle jurisdicional da convencionalidade das leis. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

MELLO, Rosane Helena Vieira de et al. O idadismo e a complexidade: projeção de saberes ao tetragrama dialógico de Morin. Interface: Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu, 2022.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional. 19. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

MENDES, Laura Schertel; FONSECA, Gabriel C. Soares da. Proteção de dados para além do consentimento: tendências contemporâneas de materialização. Revista Estudos Institucionais, v. 6, n. 2, p. 507-533, maio/ago. 2020.

MENDES, Laura Schertel; MATTIUZZO, Marcela. Discriminação algorítmica: conceito, fundamento legal e tipologia. Revista de Direito Público, Porto Alegre, v. 16, n. 90, p. 39-64, nov./dez. 2019.

MENEZES, Brenno Augusto Freire; FARIAS, Débora Tito. O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 2, p. 224-237, abr./jun. 2024.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 51, n. 2, p. 105-119, abr./jun. 2000.

MORAIS, Ricardo Manoel de Oliveira; CHAGAS, Mônica Furtado Pinheiro. O direito ao trabalho digno e as inovações tecnológicas. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 91, n. 4, p. 96-123, out./dez. 2025.

MOREIRA, Adilson José. Tratado de direito antidiscriminatório. São Paulo: Contracorrente, 2020.

MOZETIC, Vinicius Almada. Inteligência artificial no Judiciário brasileiro: salvaguardas, riscos e novas fronteiras. Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, São Paulo, v. 36, n. 161, p. 17-48, jan./jun. 2025.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil. 2019. 425 f. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

NOBLE, Safiya Umoja. Algorithms of oppression: how search engines reinforce racism. New York: New York University Press, 2018.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

NUNES, Dierle. A technological shift in procedural law (from automation to transformation): can legal procedure be adapted through technology? Civil Procedure Review, v. 11, n. 3, p. 11-32, set./dez. 2020.

NUNES, Dierle. Virada tecnológica no direito processual e etapas do emprego da tecnologia no direito processual: seria possível adaptar o procedimento pela tecnologia? Revista EJEF, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 113-144, jul./dez. 2022.

NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (org.). Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

NUNES, Dierle; MARQUES, Ana Luiza Pinto Coelho. Inteligência artificial e direito processual: vieses algorítmicos e os riscos de atribuição de função decisória às máquinas. Revista de Processo, São Paulo, v. 285, p. 421-447, nov. 2018.

OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. Paris: OECD, 2024.

OLIVEIRA, Ana Carolina Miranda de. Governança judiciária: a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição no CNJ e no TJSP. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

O'NEIL, Cathy. Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy. New York: Crown, 2016.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Interamericana sobre a Proteção dos Direitos Humanos das Pessoas Idosas. Adotada em Washington, em 15 de junho de 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Global report on ageism. Geneva: WHO, 2021.

PASQUALE, Frank. The Black Box Society: the secret algorithms that control money and information. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2015.

PAZOS, Priscila Ferreira Branco et al. Pessoa idosa, mercado de trabalho, idadismo e a saúde do trabalhador: revisão de escopo. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, Rio de Janeiro, 2024.

PEIXOTO, Fabiano Hartmann; BONAT, Debora. Direito e Inteligência Artificial: referenciais básicos com comentários à Resolução CNJ 332/2020. Brasília: UnB, 2020. (Coleção Direito, Racionalidade e IA, v. 1).

PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos e o direito constitucional internacional. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

RAMOS, André de Carvalho. Curso de direitos humanos. 11. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

RAMOS, Paulo Roberto Barbosa. A proteção do idoso no ordenamento jurídico brasileiro. Revista Brasileira de Direito Civil, [s.l.: IBDCivil], [s.d.].

RIBEIRO, Ludmilla Rocha Cunha. Inteligência artificial e decisão administrativa: integração tecnológica e o princípio da motivação. 2024. 151 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

RIOS, Roger Raupp. Direito da antidiscriminação: discriminação direta, indireta e ações afirmativas. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

RIOS, Roger Raupp; LEIVAS, Paulo Gilberto Cogo; SCHÄFER, Gilberto. Direito da antidiscriminação e direitos de minorias: perspectivas e modelos de proteção individual e coletivo. Revista de Direitos Fundamentais & Democracia, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 126-148, jan./abr. 2017.

RIOS, Roger Raupp; SCHÄFER, Gilberto; BORBA, Felipe Farias. O direito da antidiscriminação e a criminalização da pederastia pelo Código Penal Militar. Revista da AJURIS, Porto Alegre, v. 39, n. 127, p. 311-330, set. 2012.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. Ação afirmativa: o conteúdo democrático do princípio da igualdade jurídica. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano 33, n. 131, p. 283-295, jul./set. 1996.

ROSCIGNO, Vincent J.; ZHENG, Hui; CROWLEY, Martha. Workplace age discrimination and social-psychological well-being. Society and Mental Health, v. 12, n. 3, p. 195-214, 2022.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. Artificial Intelligence: a modern approach. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2021.

SAFATLE, Vladimir; SILVA JÚNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian (org.). Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SANTOS NETO, Arnaldo Bastos; VILAS BOAS, Gustavo Araújo; ALENCAR, Alisson Carvalho. O impacto da fusão entre a lei e a tecnologia no avanço de um sistema judicial brasileiro inteligente com utilização de inteligência artificial. Revista Brasileira de Direito, Passo Fundo, v. 20, n. 1, e5020, jan./abr. 2024.

SALVADOR, Karla Divina Evangelista de Freitas. Direito à saúde da pessoa idosa: efetivação pelo Poder Judiciário. 2022. 106 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) — Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Centro de Apoio ao Direito Público (CADIP). Inteligência Artificial no Poder Judiciário: informativo especial. 2. ed. São Paulo: TJSP/CADIP, 26 mar. 2025.

SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 14. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2024.

SARMENTO, Daniel. A ponderação de interesses na Constituição Federal. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos Tribunais de Justiça. Revista Direito GV, São Paulo, v. 17, n. 1, e2107, 2021.

SATO, Alessandra Tiemi et al. Políticas públicas e a inserção da pessoa idosa no mercado de trabalho no Brasil. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, Rio de Janeiro, 2020.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SOARES, Denrhiellen Christ Ribeiro; MATTARAIA, Fabiana de Paula Lima Isaac; CASTRO, Marília Meorim Ferreira de Lucca e. O etarismo e seus impactos no direito ao trabalho da população envelhescente. Revista Jurídica Luso-Brasileira, Lisboa, ano 10, n. 4, p. 237-258, 2024.

SOURDIN, Tania. Judges, Technology and Artificial Intelligence: the artificial judge. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021.

STRECK, Lenio Luiz. Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito. 11. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

TAVARES, André Ramos. A nova matrix: direito e inteligência artificial. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

TORELLY, Marcelo. Controle de convencionalidade: constitucionalismo regional dos direitos humanos? Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 321-353, 2017.

TRANSPARÊNCIA BRASIL. Recomendações de governança para o uso de IA pelo poder público. São Paulo: Transparência Brasil, [2024].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Atas e documentos do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Goiânia: TJGO, 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Documentos institucionais referentes ao CGovIA, ao sistema BERNA, à ferramenta AGAIA e ao LI²A-Ejug. Goiânia: TJGO, 2024-2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano de Gestão 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Plano Estratégico de Gestão de Pessoas 2025-2027. Goiânia: TJGO, 2025.

UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris: UNESCO, 2021.

UNIÃO EUROPEIA. Directiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de Novembro de 2000, que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na actividade profissional. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 303/16, 2 dez. 2000.

UNIÃO EUROPEIA. Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que estabelece regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial. Jornal Oficial da União Europeia, L 1689, 12 jul. 2024.

UNITED STATES. House of Representatives. Algorithmic Accountability Act of 2022 (H.R. 6580). 117th Congress, 2nd Session, introduced 3 Feb. 2022. Washington: U.S. Congress, 2022.

VENTURA, Nubia Regina. A inteligência artificial como instrumento de gestão de processo: limites e possibilidades de concretização do acesso à justiça. 2022. 196 f. Tese (Doutorado em Direito Processual) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

WACHTER, Sandra; MITTELSTADT, Brent; FLORIDI, Luciano. Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation. International Data Privacy Law, v. 7, n. 2, p. 76-99, May 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Decade of Healthy Ageing: plan of action 2021-2030. Geneva: WHO, 2020.

ZUBOFF, Shoshana. The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power. New York: PublicAffairs, 2019.