



Mateus Gandara

62

INOVAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA JUSTIÇA FEDERAL – um novo juiz para um novo Poder

Mônica Jacqueline Sifuentes Pacheco de Medeiros

RESUMO

Afirma que a crise do Judiciário deve ser vista como oportunidade de transformação. Nessa perspectiva, a explosão de litígios propiciou a adoção de meios alternativos para a solução de conflitos, dentro e fora do Estado e, assim, os ritos burocratizados estão sendo rapidamente substituídos por formas mais eficazes de acesso à Justiça, cujo maior exemplo, no Brasil, são os juizados especiais federais. Apresenta sugestões para o melhor cumprimento da determinação constitucional de amplo acesso do cidadão ao Poder Judiciário e menciona a experiência portuguesa da “desjudicialização” dos litígios, bem como a criação, nos países anglo-saxônicos, dos chamados “tribunais multiportas”.

Por fim, considera que a “informalização” da Justiça deve ter como foco não a instituição em si, mas o cidadão, elemento central do sistema.

PALAVRAS-CHAVE

Solução alternativa de conflitos; Poder Judiciário – crise, reforma; Justiça Federal; juizados especiais federais; Administração da Justiça; tribunal multiportas.

1 INTRODUÇÃO

O espírito humano, na metáfora nietzschiana, passa por três metamorfoses: primeiro é camelo, depois é leão e, por fim, transforma-se em criança. Enquanto camelo, o espírito transporta docilmente todo o fardo de valores e crenças com que o queiram fretar, mas, ao atravessar a aridez do deserto, assim carregado, o camelo transforma-se em leão, que é o espírito da revolta, e não mais aceita resignadamente a bagagem imposta.

O confronto com as tradições e os interesses estabelecidos não gera, por si só, novos valores: *criar valores novos é coisa para que o próprio leão não está apto; mas libertar-se a fim de ficar apto a criar valores novos, eis o que pode fazer a força do leão*¹. Para isso, há de ocorrer uma terceira metamorfose: o leão deve transformar-se em criança, símbolo da renovação do espírito, da construção de uma nova ordem de coisas. Só então, diz Nietzsche, torna-se possível um outro começo, a criação de valores novos².

O simbolismo amolda-se ao Judiciário. A função de aplicar as leis e resolver litígios entre particulares, a ele tradicionalmente atribuída³, alargou-se no último século: passou à resolução de conflitos de natureza coletiva, envolvendo empresas, associações, órgãos públicos, sobressaindo-se os litígios decorrentes da atuação do Ministério Público na defesa de interesses difusos. Alcançou o Poder Judiciário, assim, rapidamente, o centro dos impasses institucionais entre os outros poderes, abarcando os seus julgamentos, não raro, complexas e delicadas relações políticas⁴.

Operou-se a transformação do camelo em leão, que não foi, como se podia esperar, pacífica. Viveu o Judiciário (e ainda vive) o seu momento de “crise”, que acabou agravado pela coincidência não só com o processo de democratização do País, mas também com a evolução das relações entre o Estado e a sociedade⁵.

Na Justiça Federal, a chamada “crise do Poder Judiciário”, que se evidenciou a partir dos anos 90, ficou bem caracterizada após o denominado “Plano Collor”,

com enorme repercussão no crescimento das demandas contra a União, o que resultou na triplicação dos processos na 1ª instância, entre 1990 e 1992⁶.

O aumento das demandas e o crescimento do Poder Judiciário trouxeram uma visível incapacidade para atender a todos os conflitos que lhe foram submetidos a julgamento. O incremento da atividade judicial encontrou o sistema judiciário pouco ou rudimentarmente aparelhado para enfrentá-lo, apresentando cultura organizacional, instrumentos e procedimentos ultrapassados e, muitas vezes, inadequados.

No entanto, conforme já alertou Zaffaroni⁷, é preciso desdramatizar a crise, inseri-la no contexto de transformação, analisá-la prospectivamente, considerando o aspecto positivo de que, na realidade, é ela um indicativo de evolução e renovação.

De fato, não se pode olvidar a inter-relação entre tudo o que existe. Há muito, os futurólogos escrevem sobre a terceira onda⁸. Trata-se de uma tendência, fruto de estudos sérios, segundo a qual a humanidade, neste início de século, enfrenta a mais profunda convulsão social e a mais criativa reestruturação de todos os tempos, o que terá profundas conseqüências no modo de gestão de suas instituições, bem como na forma de exercer sua participação política. Afirmam seus propagadores estar a emergir uma nova civilização, apta a descobrir valores novos, criando uma sociedade melhor para todos, com alto grau de solidariedade. Os reflexos dessa nova mentalidade já se fazem sentir em vários setores da atividade humana e, muito particularmente, no Direito.

A criação dos juizados especiais federais é, sem dúvida, um marco dessa transformação. Revela-se como processo positivo de evolução da crise, criando um novo paradigma de juiz e provocando, direta ou indiretamente, a reforma de todo o Poder Judiciário. O leão está prestes a completar o ciclo a que se referiu Nietzsche. Começa a cultivar novos valores, começa o seu processo de mutação.

2 ACESSO À JUSTIÇA

A expressão “acesso à Justiça”, embora difícil de ser definida, serve para delimitar duas finalidades básicas do sistema jurídico, segundo Cappelletti e Garth: *primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos*⁹. Em outras palavras, não basta que o sistema seja somente acessível, ele deverá também estar comprometido com a busca de resultados, úteis não apenas para o indivíduo, como para toda a sociedade.

Considerado hoje como o “mais básico dos direitos humanos” em qualquer sistema jurídico que pretenda garantir, e não apenas proclamar, o direito de todos, já se pode ver, no Brasil, a antiga tendência à burocratização das formas processuais ser substituída, rapidamente, por meios mais eficazes de acesso da população ao Poder Judiciário¹⁰.

A conseqüência imediata do aumento da litigiosidade e da incapacidade do Judiciário de atender a todas as demandas a contento foi a tentativa de transferir funções tradicionais desse Poder para outros órgãos. Ada Pellegrini Grinover denominou esse sistema, constituído de duas faces, de “deformalização” – tanto do processo, como das controvérsias¹¹.

Desse modo, se, por um lado, a oportunidade de maior acesso ao Judiciário tornou-se uma premissa na concepção do Estado de Direito, por outro, ao se lhe “abrirem as portas”, milhares de ações passaram a tramitar nos tribunais brasileiros, onde uma estrutura arcaica ainda impedia o acesso à outra “porta”: a de saída. Era preciso, de algum modo, dar vazão a esse número enorme de causas que passaram a lotar as prateleiras dos tribunais.

3 AMPLIAÇÃO DO ACESSO

A ampliação do acesso à Justiça e o conseqüente aumento do número de processos judiciais têm incitado estudos e opiniões diversas quanto à forma de solucionar o problema. Duas tendências, pelo menos, apresentam contornos mais

definidos: a conservação do monopólio da atividade judicial pelo Poder Judiciário, muito embora admita-se seja necessária uma democratização dentro do próprio Poder; e a idealização de um sistema privado de administração da Justiça paralelo aos organismos estatais, excluída parte de sua atividade não apenas do domínio do Judiciário, mas do próprio Estado.

O incremento da atividade judicial encontrou o sistema judiciário pouco ou rudimentarmente aparelhado para enfrentá-lo, apresentando cultura organizacional, instrumentos e procedimentos ultrapassados e, muitas vezes, inadequados.

Aqueles que entendem dever a atividade judicial permanecer no âmbito do respectivo Poder reconhecem, no entanto, a sobrecarga de trabalho judicial, admitindo que parte dos litígios, principalmente os pequenos, possa ser solucionada por não-juizes, sob a orientação e a supervisão do Judiciário. Argumentam que a formação intelectual e profissional dos juizes é especializada, devendo o sistema direcioná-los para a solução de problemas jurídicos relevantes. A atividade judiciária é por demais dispendiosa para ser consumida pela resolução dos litígios de menor valor econômico. Além disso, não obstante a sua boa formação técnica, os juizes nem sempre se revelam bem preparados para o tratamento de certos conflitos, como os que surgem na família, entre vizinhos ou no domínio do consumo. Na maioria das vezes, a resolução desse gênero de conflitos é mais bem servida pela mediação e conciliação do que por meio de um processo contraditório.

Os defensores dessa idéia propõem, basicamente, o que se poderia chamar de dois “níveis” ou “patamares” de Justiça: uma, de “primeira classe”, que se traduziria em um serviço judiciário de alta qualidade, servido por profissionais que se beneficiaram de longa formação, para os litígios que o sistema qualifica como importantes; outra, que poderia ser classificada como “justiça de segunda classe”, para o contencioso de massa, isto é, os litígios qualificados como de rotina ou de pequenos litígios.

Os que idealizam outra forma de justiça, de natureza privada, independente do Estado e paralela a este, apóiam-se em argumento semelhante: o Estado não sabe resolver os problemas cotidianos das pessoas porque está mal equipado para fazê-lo. O processo do contraditório tradicional, realizado no âmbito dos tribunais, segundo essa perspectiva, acaba por agravar os conflitos. É necessário reforçar e desenvolver as redes de entreatajuda e sistemas de resolução de conflitos fora da esfera judicial, com recurso a voluntários, como uma outra forma de ajuda da comunidade. Essa justiça não substitui a oficial, antes com ela coexiste. Por outro lado, para manter a sua independência, não deve depender de subsídios ou financiamentos do Estado¹².

4 REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Os problemas relativos à administração judicial podem ser analisados sob dois enfoques¹³: o primeiro, de natureza interna, aponta para questões tais como: morosidade, pouca racionalidade na organização do trabalho, prioridades discutíveis na alocação de recursos, resistência a inovações, excesso de recursos processuais das decisões dos juizes e poucos investi-

mentos na formação e atualização de magistrados e servidores. O segundo, de natureza externa, está relacionado especialmente à falta de políticas públicas sérias de investimentos, ao volume insuficiente de recursos orçamentários, ao quantitativo de juizes e servidores, às pressões governamentais, à chamada “inflação legislativa”, caracterizada por uma grande produção de leis, de modo desordenado e assistemático.

Com o propósito de evitar a ruptura dos sistemas judiciais, conjuntura que não é temida apenas no Brasil, alguns países têm promovido uma pluralidade de reformas. Nesse quadro, especialmente na América Latina, a análise comparada e os estudos de sociologia da administração da Justiça permitem enquadrar tais reformas em quatro tipos¹⁴:

1) aumento do quantitativo dos recursos – mais juizes, mais tribunais, mais funcionários, mais equipamentos. É defendida, em regra, pelos profissionais das carreiras jurídicas, mas encontra óbice na incapacidade financeira do Estado e na impossibilidade de alargar indefinidamente o orçamento da Justiça;

2) melhor gestão de recursos – trata-se de reforma “tecnocrática e gestonária”, efetivada por órgão de administração constituído para esse fim, o que envolverá alterações na divisão do trabalho judicial, na delegação do trabalho de rotina, resultando em maior aceleração do processo judicial. É defendida pelos cientistas sociais, administradores e políticos e, segundo estes, encontra resistência principalmente entre magistrados e advogados, preocupados com a perda do controle da atividade judicial. Há o temor de que esses últimos operadores possam resistir de modo passivo a tal modalidade de reforma, por meio de rotinas procedimentais já arraigadas na cultura jurídica e de interesses que eles acabam por criar e reproduzir;

3) inovação e tecnologia – os defensores dessa modalidade de reforma visam atuar na gestão e formato do sistema judicial, municiando-o de sofisticadas inovações técnicas, que vão do processamento automático dos dados ao uso alargado da informática, tecnologia de videoconferências, planejamento de longo prazo, criação de módulos de cadeias de decisão, entre outras. Essas reformas envolvem a criação de novos perfis profissionais e novas formas processuais, pelo que, se aplicadas, produzirão alterações profundas na organização do trabalho e no atual sistema de autoridade e hierarquia;

4) alternativas ao modelo formal – cuida-se aqui da elaboração de modos e formas alternativas ao modelo tradicional de administração da Justiça. Os novos modelos emergentes têm constituído, nos Estados Unidos da América, o movimento *ADR* (*Alternative Dispute Resolution*, ou, mais recentemente, *Amicable Dispute Resolution*). Consiste na criação de processos, instâncias e instituições descentralizadas e informais, que permitem desviar a procura dos tribunais para outras instâncias públicas ou privadas. O movimento *ADR* tem como premissas fundamentais a diminuição da duração e do custo dos processos e a simplificação dos procedimentos.

Em amplo sentido, a reforma da administração da Justiça passa, portanto, inevitavelmente, pela adoção de um modelo distinto do atual, compreendendo uma articulação entre os vários tipos de reformas propostas e designadamente a criação de processos, instâncias e instituições relativamente descentralizadas, informais e desprofissionalizadas, alternativas que substituam ou complementem, em áreas determinadas, a administração tradicio-

nal da Justiça e a tornem, em geral, mais rápida, mais barata e mais acessível.

Já há várias experiências em curso, no Brasil, com esse propósito de descentralização. No âmbito da modernização dos próprios serviços administrativos dos tribunais, os avanços têm sido notórios. Pode ser citado, apenas como exemplo, o modelo de administração iniciado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (biênio 2000-2001). A reforma daquele conceituado Tribunal teve como ponto de partida o planejamento estratégico, fundando-se na premissa de “humanização da Justiça” por meio de *uma administração compartilhada e democrática, visando ao crescimento e ao desenvolvimento do Poder Judiciário catarinense, envolvendo investimentos financeiros, transformações físicas, modificações nas estruturas administrativas, problemas sociopsicológicos de instabilidade e mudanças num ambiente de riscos e incertezas acentuados*¹⁵.

O plano incluiu, inicialmente, a mobilização da cúpula, passando pela sensibilização e envolvimento de todos os servidores e, depois, pelo diagnóstico da instituição e definições estratégicas. Culminou com os planos operacionais e o acompanhamento dos projetos. O sistema possibilitou a dinamização de grande número deles e o monitoramento de suas ações, com o desenvolvimento de um sistema criado especialmente para esse fim – o *SisProject*, que permitiu o cadastro dos programas, projetos, operações e ações, além da montagem do orçamento do tribunal, que, a partir do exercício de 2002, passou a ser compilado no conceito de *orçamento-programa*¹⁶.

Outros tribunais têm adotado soluções semelhantes, pelo Brasil afora, revelando a preocupação da quase totalidade dos órgãos judiciários com a otimização dos seus serviços¹⁷. O Superior Tribunal de Justiça não tem fugido à regra. Ao contrário, seus serviços encontram-se cada vez mais informados pelos princípios da qualidade total¹⁸.

5 DESJUDICIALIZAÇÃO

Na seara do Judiciário, os problemas brasileiros não se têm revelado piores que os dos outros países ocidentais. Portugal, por exemplo, de que o Brasil herdou a configuração de sua complexa estrutura judiciária, desde o ano de 2001 pôs em

andamento um projeto de “desjudicialização”. A desjudicialização portuguesa, conforme constou na Exposição de Motivos da Lei n. 82/2001, de 3 de agosto, que autorizou o governo a regulamentar o respectivo processo, foi justificada pela constatação do “desequilíbrio estrutural” entre a capacidade de atuação da Justiça e a crescente procura dos seus serviços¹⁹.

A reforma implementada por Portugal em seu sistema judiciário objetivou, primeiramente, colocar a Justiça a serviço da cidadania (Decreto-lei n. 272/2001, de 13 de outubro), pelo que várias atribuições judiciais, especialmente na área de menores, jurisdição voluntária e registros públicos, foram redirecionadas para o Ministério Público ou para os serviços notariais (Decreto-lei n. 273/2001, de 13 de outubro).

O projeto de desjudicialização português foi concebido dentro do quadro do sistema judicial como resposta à morosidade dos tribunais para atender à demanda (aumento de pendências), ao excesso de formalismo, ao custo, à “irrazoável” duração dos processos e ao difícil acesso à Justiça. Os processos de desjudicialização têm consistido essencialmente, por um lado, na simplificação processual, no recurso dos tribunais, dentro do processo judicial, a meios informais e a “não-juristas” para a resolução de alguns litígios. Por outro, desenvolvem-se mediante a transferência da competência da resolução de um litígio do tribunal para instâncias não-judiciais ou para o âmbito de ação das “velhas” ou “novas” profissões jurídicas, ou mesmo das atuais profissões de gestão e de resolução de conflitos²⁰.

O conceito de “desjudicialização” tem como referência a divisão de trabalho entre os tribunais do sistema judicial e outras instituições. Consubstancia-se, desse modo, a noção de desjudicialização na base ideológica de transferência de certas categorias de litígios civis, bem como de problemas de natureza penal, a instituições parajudiciais ou privadas, existentes ou a criar, em substituição aos tribunais judiciais.

Os processos de desjudicialização podem assumir diversas vertentes:

1) a simplificação do processo legal e o recurso a meios informais de resolução dos litígios dentro do próprio processo judicial;

2) o conflito deixa de ser construído legalmente como litígio judicializável (ex:

descriminalização e despenalização) ou deixa de ter relevância para o Direito positivo (como, por exemplo, as questões desportivas, reguladas por uma ordem jurídica privada), em razão do referido processo de deslegalização;

3) assiste-se à transferência da competência para resolução de litígios, dos tribunais judiciais a uma instância de natureza parajudicial ou administrativa, privada (conciliação, mediação e arbitragem) ou híbrida, com componentes administrativos e comunitários (ex.: comissão de proteção de menores), que passa a ser a entidade competente para resolver esse litígio definitivamente, ou, pelo menos, em primeira instância;

4) verifica-se a existência de uma acelerada transformação das profissões jurídicas, mediante o surgimento de novas (ex.: mediadores familiares) ou a reconstrução de velhas profissões (ex.: notários, tabeliães de registro civil, juizes de paz), às quais se atribuem novas competências para a gestão e resolução de litígios;

5) observa-se a resolução dos conflitos sociais por meio da prevenção dos litígios, com recurso à divulgação de informação jurídica por autoridades administrativas estaduais ou independentes de regulação social ou econômica.

No sistema de resolução de litígios que os Estados e as sociedades começam a construir, em Portugal, reconfiguram-se as funções tanto dos primeiros como das segundas, desenvolvem-se as parcerias entre o público, a comunidade e, eventualmente, o mercado, propugnando-se por um novo modelo de Justiça, ou seja, um sistema integrado de resolução de litígios em que a pluralidade dos órgãos de resolução alternativa de conflitos tanto pode representar verdadeiras alternativas aos tribunais judiciais (resolvem litígios que os tribunais também dirimem) ou, antes, um seu complemento (para os litígios que nunca chegariam a tribunal) ou, ainda, um seu substituto (a transferência de competências de resolução de litígios dos tribunais para esses meios).

Os juzgados especiais federais no Brasil revelam-se uma faceta desse processo, como adiante se verá.

6 JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS

A criação dos juzgados especiais federais foi a mais recente medida do poder público para ampliar o acesso à Justiça. Foram eles introduzidos no ordenamento

jurídico brasileiro pela Emenda Constitucional n. 22, de 18 de março de 1999. Tal inovação, no âmbito da Justiça Federal, veio suprir omissão da Constituição de 1988, que fazia referência à instalação desses juizados apenas na Justiça estadual. O parágrafo único, acrescentado ao art. 98, estabeleceu que lei federal iria dispor sobre a sua criação. Instituídos pela Lei n. 10.259, de julho de 2001, os juizados especiais federais foram instalados a partir de janeiro de 2002, nas diversas Regiões da Justiça Federal, com o objetivo de ampliar as possibilidades de acesso à Justiça e dar maior celeridade ao processamento das ações cíveis de menor valor (60 salários mínimos), nas causas contra a União, autarquias, fundações e empresas públicas federais. Na esfera criminal, foram abrangidos os feitos de competência da Justiça Federal relativos às infrações de menor potencial ofensivo, isto é, aos crimes a que a lei comine pena máxima não-superior a dois anos ou multa.

Os juizados foram então instalados de maneira precária, “como era possível”, pois a Lei n. 10.259/01 não previu recursos para sua implantação. A cada Tribunal Regional Federal coube, na medida de suas possibilidades, administrar o problema da instalação dos juizados especiais federais *a seu modo, transformando varas especializadas, cedendo servidores, equipamentos e material, estabelecendo parcerias*²¹.

A experiência, apesar dos percalços iniciais relativos principalmente à falta de recursos, foi amplamente recompensada pelos frutos que vem colhendo no atendimento à população que se encontrava desassistida pela Justiça Federal. Assim foi que, logo nos primeiros meses de funcionamento, os juizados especiais federais receberam grande volume de processos (cerca de 360.000 só no ano de 2002), demonstrando a necessidade de serem mais bem aparelhados e dotados de condições orçamentárias e materiais adequadas para a demanda que se tem verificado nesses primeiros anos de atuação.

Consubstancia-se (...) a noção de desjudicialização na base ideológica de transferência de certas categorias de litígios civis, bem como de problemas de natureza penal, a instituições parajudiciais ou privadas, existentes ou a criar, em substituição aos tribunais judiciais.

Os dois objetivos básicos que nortearam a instalação dos juizados especiais, quais sejam, ampliar o acesso à Justiça e racionalizar os serviços judiciais, estão sendo rapidamente alcançados. Os juizados especiais têm-se revelado, nessa ótica, bastante efetivos no sentido de racionalizar os serviços do Judiciário, na medida em que tiram do processamento formal uma grande quantidade de litígios.

Em São Paulo, por exemplo, seu fórum social é considerado modelo de juizado especial federal. Contando atualmente com cerca de um milhão de processos em tramitação, 30 juizes e 150 servidores, consegue prestar satisfatoriamente os seus serviços, graças ao intensivo uso da informatização, pois a quase totalidade dos processos foi substituída por autos digitais, com economia de tempo, papel e outros recursos²².

Infelizmente, no entanto, o exemplo do fórum de São Paulo não é a regra nos demais estados da federação. Há os rincões, que

somente estão sendo atingidos graças aos projetos dos juizados itinerantes, experiência amplamente utilizada nos estados do norte do País. Cumpre, ademais, pensar na qualidade desses serviços oferecidos à população, não só com a melhora do seu aparato estrutural e funcional, em que se enquadra a formação específica tanto dos seus servidores como dos conciliadores, e mesmo dos magistrados que ali atuam, mas também fornecendo outras opções ao cidadão para a solução de seus conflitos. Esse tema será tratado com o título “tribunal multiportas”.

7 TRIBUNAL MULTIPORTAS

Uma das proposições dignas de nota, visando emprestar maior celeridade à resolução dos conflitos judiciais, pode ser retirada da experiência que vem sendo desenvolvida nos países anglo-saxônicos com a criação dos chamados “tribunais multiportas” (“Multi-door Courthouse”)²³.

No tribunal multiportas, o sistema judicial acolhe no seu seio as formas híbridas de resolução dos litígios, entre o jurisdicional e o não-jurisdicional. A concepção desse modelo alternativo de solução de litígios prevê a integração, em um único local, de vários modos de processamento de conflitos, tanto judiciais como extrajudiciais. Assim, em vez de haver apenas uma “porta” – o processo judicial – o tribunal “multiportas” englobaria sistema bem mais amplo, com vários tipos de procedimentos concentrados em verdadeiro “centro de Justiça”, organizado pelo Estado, no qual as partes podem ser direcionadas à porta adequada a cada disputa.

A principal característica do novo sistema está no seu procedimento inicial: ao se apresentar perante determinado tribunal, a pessoa passa por uma triagem para verificar qual processo seria mais recomendável para o conflito que a levou ao Poder Judiciário. Pode, assim, ser direcionada primeiramente para a porta da Administração Pública ou, então, para a porta dos conciliadores extrajudiciais, antes de ser encaminhada à Justiça²⁴.

Nessa perspectiva, o acesso à Justiça deve ser entendido como o acesso ao órgão (ou terceiro) que os litigantes considerem mais legítimo e adequado para a resolução do seu litígio e a defesa de seus direitos. Assim, esse terceiro pode ser tanto um tribunal judicial como qualquer outra entidade que cumpra essa finalidade. A questão fundamental é, somente, que a terceira parte escolhida pelo cidadão para resolver o litígio não lhe seja imposta, mesmo que sutilmente, pelas estruturas sociais, mas corresponda, pelo contrário, ao meio mais acessível, próximo, rápido e eficiente de tutela dos seus direitos.

No entanto, poderá haver a limitação do acesso aos tribunais judiciais nos casos de “litígios de massa”, ou de “baixa intensidade”, ou ainda, em que falte verdadeiro conflito. Espera-se, afinal, que os tribunais judiciais ofereçam justiça de qualidade, cuja *ratio* seja, em primeiro lugar, a promoção e a defesa dos direitos dos cidadãos.

A experiência do tribunal multiportas poderia ser largamente utilizada no Brasil, principalmente na área previdenciária. As questões contra o INSS representam hoje nada menos que 70% das demandas em primeira instância, em curso nos juizados especiais federais.

Isso porque, paradoxalmente, uma vez facilitado o acesso à Justiça, houve notória diminuição da procura pelos órgãos previdenciários para a postulação de pedidos tais como aposentadoria e revisão de benefícios, antes do ingresso na via

judicial. Verificou-se, em conseqüência, significativo aumento do número de processos judiciais nos quais não se tem caracterizado o conflito de interesses que, em regra, justifica a atuação do juiz, pois o pedido não chega sequer a ser analisado na via administrativa. Desse modo, se, por um lado, vê-se a ampliação do acesso à Justiça, por outro, parece ocorrer verdadeira transformação do Judiciário em administrador de questões públicas, passando a assumir funções executivas que não são rigorosamente suas.

Uma sugestão razoável, a ser longamente meditada, seria a conveniência de montarem-se organismos plúrimos, como o modelo das multiportas, em que, num mesmo local, quem sabe no mesmo fórum onde funcionassem os juzados especiais, também fosse oferecida ao cidadão a oportunidade de resolver seu problema diretamente no órgão previdenciário. De forma bastante simples – o que implicaria, sem dúvida, cooperação entre os Poderes Executivo e Judiciário – enfrentar-se-ia uma situação que se tornou comum e cuja solução envolve, em geral, quantias relativamente pequenas.

8 FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES – ECONOMICIDADE

Na medida em que um novo paradigma de prestação dos serviços jurisdicionais se desenvolve, nota-se a necessidade de adequação do exercício profissional de magistrados e servidores judiciais, para que assumam novas funções conciliatórias. Essa mudança acaba por atingir, ademais, todos os operadores do Direito, por se tratar de gerenciamento de processos propensos à utilização criativa dos instrumentos existentes no ordenamento jurídico, para uma atuação cooperativa focada na solução de controvérsias, de maneira mais eficiente.

Do juiz, mais do que de qualquer outro ator do cenário judicial, exige-se essa mudança de postura e de mentalidade, visto representar, na atual estrutura, o vértice do sistema judicial. Suas funções, no entanto, acabam por se transformar, da tradicional resolução de conflitos individuais, em verdadeiras atividades promocionais, em que alguns autores inclusive o vêem como sucessor ou administrador do Estado-Providência²⁵.

Sem chegar a tais extremos, a preparação dos magistrados, nessa nova realidade, deve ser reformulada. A forma-

ção dos juizes brasileiros, em regra, é fruto do seu esforço pessoal. Em matéria de administração, todos se revelam autodidatas. Os juizes, em geral, não estudam matérias relativas a administração, do que decorrem grandes dificuldades quando chamados para exercer funções como a diretoria do foro, a coordenadoria de subseção ou, mais tarde, cargos administrativos na direção do tribunal.

Iniciativa pioneira foi tomada, nesse sentido, pelo Conselho da Justiça Federal, com a contratação da Fundação Getúlio Vargas para a adoção do programa de economicidade, na Justiça Federal²⁶. A idéia surgiu com o Ministro Ruy Rosado de Aguiar, quando assistia a uma entrevista do professor e diretor da Fundação Getúlio Vargas José Affonso Barbosa, em que este relatava a experiência da aplicação do seu programa de economicidade em várias empresas públicas e privadas, com excelentes resultados quanto à otimização dos serviços prestados.

O programa, cuja proposta baseia-se essencialmente na economicidade, ou seja, na otimização dos serviços, sem aumento de despesas, poderá ser largamente utilizado na Justiça Federal, onde há estrutura administrativa, recursos orçamentários e demanda processual, bem como necessidade de auxílio técnico especializado para melhorar os seus serviços, principalmente quanto ao tempo da prestação. O trabalho, segundo decisão do Conselho da Justiça Federal, será iniciado nos juzados especiais federais, podendo ser estendido posteriormente a toda a Justiça Federal.

Os juzados especiais têm-se revelado (...) bastante efetivos no sentido de racionalizar os serviços do Judiciário, na medida em que tiram do processamento formal uma grande quantidade de litígios.

Em entrevista à *Globonews*, o Dr. José Affonso Barbosa esclarece ser a economicidade, fundamentalmente, um processo humano, pelo qual se busca explorar as potencialidades com vistas a fomentar a motivação e a criatividade para a solução dos problemas da organização. Visa, em suma, trocar o conflito das pessoas pelo conflito das idéias.

A iniciativa do Conselho da Justiça Federal é sinalizadora de um novo caminho para a formação de magistrados e servido-

res, sob essa nova ótica. Hoje verifica-se uma falta de motivação dos funcionários e mesmo de juizes que, diante do volume de processos, sentem-se impotentes para a resolução dos problemas e não vêem o resultado do seu trabalho. Esse tipo de gratificação pessoal e profissional é obtido mais facilmente nos JEFs, onde o processo é mais célere, propiciando a verificação do resultado final. Tanto o servidor como o juiz podem apropriar-se mentalmente de todo o procedimento judicial – desde a propositura da ação até o seu desfecho, com o recebimento da prestação e o arquivamento do processo.

Essa nova mentalidade deve nortear o processo de seleção de magistrados, em que serão valorizados – mesmo de modo não-determinante, vez que é possível, dentro de uma mesma carreira, o exercício de várias vocações – o espírito de equipe e o aspecto da liderança. Nos cursos preparatórios para o ingresso na magistratura, que devem fazer parte do processo de formação, é indispensável a atribuição de noções de organização judiciária, administração forense e psicologia judiciária.

No Brasil, em razão de sua dimensão e forma federativa, hoje há várias escolas de magistratura espalhadas por quase todos os estados, com modelos diversos de atuação. No âmbito da Justiça Federal, a constituição de escolas judiciais anda a passos lentos, encontrando-se mais avançada na Justiça do Trabalho. Como órgão nacional, ligada à Associação dos Magistrados Brasileiros, constituiu-se a Escola Nacional da Magistratura²⁷ com o amplo objetivo de atuar positivamente, seja na elaboração de propos-

tas de reforma legislativa, seja no aperfeiçoamento da magistratura nacional, por meio da realização, em parceria com as demais escolas, de cursos de extensão, pós-graduação e aperfeiçoamento.

No entanto, apenas alguns poucos estados e tribunais oferecem curso preparatório que antecede o início das atividades forenses. No Rio Grande do Sul, por exemplo, os candidatos aprovados na primeira etapa do concurso para juiz de Direito são matriculados em “estágio

de avaliação para ingresso na carreira da magistratura”, com duração mínima de dois meses. Nesse período, os estagiários submetem-se a avaliação mediante provas e elaboração de trabalhos práticos ligados à atividade jurisdicional.

No Executivo, por exemplo, funcionários de órgãos como a Receita e a Polícia Federal – auditores fiscais, delegados de polícia e escrivães – somente iniciam a sua atuação após um período mínimo de três meses de treinamento, que faz parte do processo de aprovação no concurso público para os seus cargos. Já sabem os dirigentes desses órgãos que o conhecimento teórico nem sempre coincide com a habilidade necessária ao exercício da profissão.

(...) não se pode esperar que o concurso público, por si só, seja uma varinha mágica a tocar a cabeça e o coração dos novos juízes, atribuindo-lhes uma desenvoltura que ainda não possuem. A magistratura é carreira para a qual se exige preparo e maturidade.

Em países com um modelo judiciário semelhante ao brasileiro, como França e Portugal, a frequência e o aproveitamento em cursos de formação nas escolas de magistratura é etapa obrigatória no concurso de juiz e do Ministério Público. Em Portugal, os aprovados nas provas iniciais passam alguns meses recebendo 50% do salário e frequentando aulas teóricas e práticas no Centro de Estudos Judiciários (CEJ), escola de formação de magistrados portugueses. Após nova avaliação, passam um ano atuando nos tribunais, sob a supervisão de juízes mais experientes. Depois voltam ao CEJ para nova bateria de testes de conhecimentos e provas. Somente após todo esse processo são finalmente aprovados e empossados no cargo de juiz de Direito. A partir daí estão preparados para, sozinhos, exercer a magistratura.

O Brasil ainda se ressentido da adoção de processo semelhante, o que muito viria contribuir para o melhoramento da prestação jurisdicional e a formação desse novo juiz, que todos almejam. Os críticos do sistema, especialmente os desfavoráveis à sua implantação no Brasil, alegam que o processo é demorado e caro. No entanto, não se pode esperar que o concurso público, por si só, seja uma varinha mágica a tocar a cabeça e o coração dos novos juízes, atribuindo-lhes uma desenvoltura que ainda não possuem. A magistratura é carreira para a qual se exige preparo e maturidade. A obrigatoriedade da frequência aos cursos de formação em escolas de magistratura, como etapa preliminar à aprovação nos concursos, é medida necessária para fornecer ao novo juiz uma preparação sólida, que lhe dê maior segurança no exercício do seu cargo.

Mário Tavares Mendes, quando Diretor do CEJ de Portugal, informou que a partir do Tratado de Amsterdã, de 1999, acrescentou-se aos objetivos da construção europeia o designio de instituição de “um espaço de liberdade, segurança e justiça”: *Para concretização desse objetivo, são importantes os esforços que começam a ser efetuados no contexto da Rede Europeia de Formação Judiciária no sentido de uma abertura das ações de formação contínua de magistrados estrangeiros, no objetivo de uma alargada compreensão das especificidades*

de cada sistema e da criação de uma cultura judiciária europeia comum, assumindo os tribunais, nesse sistema, cada vez mais, uma “dimensão transnacional”²⁸.

Do mesmo modo, a inserção do Brasil em espaços jurídicos maiores, como o Mercosul, levará a uma necessária reformulação das estruturas do Poder Judiciário, ao nível supranacional, e à conseqüente necessidade de formação dos seus juízes. Muito, portanto, há ainda por fazer, nessa seara.

9 LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

O relacionamento entre o Poder judicial e a sociedade pode ser centrado em dois aspectos: a participação popular na administração da Justiça e o conhecimento da população sobre sua estrutura e funcionamento.

A participação popular na Justiça apresenta-se primeiramente na manutenção do júri, que no Brasil tem competência absoluta para julgar os crimes dolosos contra a vida (art. 5º, XXXVIII, da CF/88). Pode-se citar ainda a participação de “juízes leigos” nos juzgados especiais de conciliação, no julgamento e execução de causas cíveis de menor complexidade, nas infrações penais de menor potencial lesivo, bem como na “Justiça de paz”, composta por cidadãos eleitos, a quem se atribui a atividade conciliatória, embora sem caráter jurisdicional (art. 98, incs. I e II).

Quanto ao segundo ponto, deve-se ressaltar o importante papel assumido pela mídia na divulgação de decisões e julgamentos. Infelizmente, esse poderoso instrumento, que poderia ser colocado a serviço do esclarecimento da população, ainda não alcançou tal objetivo: o que se vê é um lamentável desconhecimento dos mecanismos da Justiça por parte dos seus operadores, salvo raras exceções, ocasionando a transmissão de informações distorcidas e muitas vezes o direcionamento da opinião pública, sendo de se temer a sua influência nos julgamentos.

O diálogo do Poder Judicial com a sociedade, pelos meios de comunicação de massa, é um fato que merece séria reflexão por parte dos juristas de ambos os países, exigindo a ponderação entre valores aparentemente de difícil conciliação: a liberdade de informação e de imprensa, o esclarecimento do povo e a tranqüilidade e imparcialidade necessárias ao julgamento.

Nesse segundo ponto, poder-se-á invocar ainda a inteligibilidade das decisões judiciais como instrumento de legitimação democrática, esclarecimento e prestação de contas à sociedade.

A motivação das decisões judiciais, a par de seu fundamento endoprocessual, de controle do fundamento da decisão, tem o efeito de extrapolar os limites do processo, tornando a sentença judicial compreensível para o cidadão, em nome do qual é administrada a Justiça. Ele, então, pode transformar-se de sujeito passivo em sujeito ativo de um controle generalizado e difuso sobre o próprio sistema judiciário.

Nesse diapasão, a postura do novo juiz envolve até mesmo o processo de linguagem – a forma como se expressa e como sua mensagem chega ao jurisdicionado. A linguagem verbal judiciária continua marcada por seu hermetismo, do que não destoa de outras áreas do conhecimento, como a medicina, a economia e a filosofia. *Apesar de dominarem o mesmo jargão, ainda assim, juízes, promotores e advogados se valem de expressões ambíguas e anacrônicas;*

acabam sempre criando barreiras que frustram o processo de comunicação²⁹.

Essas barreiras, no tocante ao acesso à Justiça, têm conseqüências nefastas, pois podem implicar o próprio distanciamento entre os interlocutores, na falta de compreensão das decisões judiciais pelos jurisdicionados³⁰.

O crescimento da participação popular na administração da Justiça, por meio do implemento de juízos arbitrais e de conciliação, terá reflexos na própria concepção do julgador: segundo o jurista italiano Alessandro Giuliani, na verdade, a experiência – do processo civil ou do processo penal – mostra hoje um juiz que decide cada vez menos, medeia e contrata cada vez mais, assume um papel “promocional” e chega a desempenhar uma função de orientação política e econômica³¹.

A necessidade de modificação de posturas e mentalidades é essencial ao aprimoramento da Justiça, como bem retrata Calmon de Passos no seguinte trecho sobre a administração da Justiça: *Comçaram a destruir-nos doutrinando-nos já nas faculdades de Direito, onde aprendemos, com ênfase doutoral, que Direito é norma, e tudo o que dela sobre é metajurídico. Que jurista é o que não se aventura pelos arraiais inóspitos da sociologia, da filosofia, da ciência política, da economia, mas permanece fiel e firme no território que é o único seu: o dos conceitos, das formas, das regras e dos silogismos. Território com fronteiras bem delimitadas, mas território desabitado, imensa cidade fantasma, ruína de um lugar em que já houve muita vida, muita paixão, muita luta e muito ouro*³².

10 PARCERIAS COM AS UNIVERSIDADES

O aperfeiçoamento dos critérios de seleção e formação de magistrados, servidores, conciliadores, e mesmo de “juizes de paz”, deverá ser realizado mediante o incremento da participação em cursos de atualização e reciclagem, em uma perspectiva de interdisciplinariedade, podendo-se pensar em formas de parceria com as universidades.

A interação com as universidades deve ser vista como processo de troca: deve-se buscar na área acadêmica o arejamento intelectual, a motivação para o aperfeiçoamento pessoal, tanto de magistrados como de servidores. Em troca, o Poder Judiciário po-

derá levar às universidades o conhecimento sobre a realidade forense, a fim de promover sua aproximação com a sociedade, por meio da universidade.

Um bom exemplo da utilização da parceria com a universidade é a cooptação de conciliadores entre universitários do curso de Direito. A conciliação é elemento essencial nos juizados, mas os conciliadores são pessoas sem remuneração, e muitos deles começam a efetivar a conciliação sem qualquer treinamento.

A seleção de conciliadores entre estudantes pode ser utilizada como medida de finalidade prática, didática e social: prática, porque permite a aquisição de conciliadores com conhecimento, embora mínimo, dos princípios jurídicos; didática, porque fornece ambientação para a melhoria dos estudos por parte dos universitários, que incorporam a vivência dos conflitos aos estudos teóricos; social, porque a parceria entre a universidade e o Judiciário revela um processo de troca de conhecimentos, salutar às duas instituições.

Vale citar a experiência do Tribunal de Justiça de São Paulo, em parceria com a Universidade Santa Cecília, que selecionou conciliadores entre os estudantes de Direito, os quais trabalham sob a supervisão de um juiz de Direito. Os aspectos positivos de tal experiência evidenciam-se tanto para os conciliadores-estudantes, diante de uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, quanto para o Tribunal de Justiça de São Paulo, o qual angariou maior credibilidade; e sobretudo para o cidadão, que vê sua demanda por justiça ser atendida com sensibilidade, dignidade e celeridade³³.

(...) deve-se ressaltar o importante papel assumido pela mídia na divulgação de decisões e julgamentos. Infelizmente, esse poderoso instrumento, que poderia ser colocado a serviço do esclarecimento da população, ainda não alcançou tal objetivo (...)

O juizado passou a ser um prolongamento da sala-de-aula. *É o surgimento da universidade cidadã, ao menos no que toca ao acesso à Justiça. É o compromisso social da universidade e dos universitários*, diz um entusiasta da idéia³⁴. A relação custo/benefício é ótima para os dois lados, e, do lado do Judiciário, há ainda o *plus* de não envolver aumento de despesas.

11 VOLUNTARIADO

Há hoje estudos no sentido de que os governos e a democracia funcionam melhor onde há um alto nível de engajamento cívico, em razão de os poderes públicos já não mais conseguirem suprir, como no passado, as necessidades sociais, devido ao progressivo processo de globalização e à multiplicação das demandas, verificados nos últimos anos³⁵.

Vários tribunais têm adotado programas de voluntariado³⁶ em que se procura unificar ações assistencialistas de juizes e funcionários, em campanhas tais como coleta de sangue, páscoa, natal, coleta de gêneros alimentícios e roupas para fornecimento aos desassistidos, entre outras. O voluntariado poderia ser utilizado, a par dessas iniciativas louváveis, como instrumento de auxílio ao trabalho jurisdicional em si mesmo, na ajuda à implantação e manutenção de juizados de conciliação em escolas, empresas, associações de bairro e outras instituições.

Desse modo, não se pode desprezar a importância do trabalho cívico, tanto no plano individual como coletivo, na sociedade civil organizada, o que pode ser utilizado também dentro do Judiciário.

12 CONCLUSÕES

A chamada “crise do Poder Judiciário” propiciou a adoção de formas alternativas para a resolução dos conflitos, dentro e fora do aparelho estatal, o que representou uma nova concepção do Poder, confirmando a premissa de que toda crise é, na verdade, prelúdio de renovação.

Para se encontrar a alternativa mais viável, no entanto, é imperativo efetuar a ponderação entre as três dimensões em

que a Justiça se assenta: a procura de uma decisão justa, o custo e o tempo decorrido³⁷. Acresce a tais fatores o de ser a Justiça um serviço público e, como tal, sujeito a restrições orçamentárias, o que torna sua qualidade diretamente relacionada aos recursos existentes. Desse modo, a escolha do modelo a seguir depende dos recursos financeiros disponíveis e deverá fundar-se numa solução de compromisso, não só

entre as três dimensões referidas, mas atendendo também às efetivas necessidades da comunidade³⁸.

A instituição dos juizados especiais federais no Brasil foi o verdadeiro marco de uma nova era, em que o Judiciário, especialmente o federal, torna concreto o princípio constitucional de amplo acesso à jurisdição. No entanto, muito há ainda a ser feito, desde o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, ao estabelecimento de uma nova mentalidade entre os prestadores desses serviços, que são não só os magistrados, mas também os servidores judiciais. Há ainda de se buscar, na sociedade, parcerias para a ulatimação desse trabalho, que resultam, ao final, na consolidação da própria cidadania, para a qual todos têm de concorrer.

Valeria a pena meditar sobre a conveniência da adoção do modelo das multiportas, em que, num mesmo local, ou no mesmo prédio onde funcionam os juizados especiais, fosse oferecida ao cidadão a oportunidade de resolver seu problema primeiramente no órgão previdenciário. De forma bastante simples, com a cooperação dos poderes Executivo e Judiciário, seria resolvida a maioria dos casos, sem o custo do processo judicial.

Sob outro enfoque, o novo sistema integrado de resolução de litígios deve ter como consequência a assunção e o reconhecimento, pelo Estado, de uma política de justiça que englobe os tribunais judiciais e o denominado "pluralismo jurídico e judicial", ou seja, que reconheça também aos meios não-judiciais legitimidade para dirimir litígios.

A simplificação dos caminhos que levam à resolução das demandas é o elemento orientador de um processo inevitável de reforma, somente justificável se for feito para atender ao cidadão, que deve ser o foco irradiador da legitimidade do sistema, e para quem, ao final, busca-se a realização da justiça.

REFERÊNCIAS

- NIETZSCHE, F. *Assim falava Zaratustra*. 11. ed. Lisboa: Guimarães, 1997. p. 30.
- SIFUENTES, Mônica. Autofagia do leão. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, p. 8, 7 jan. 1999.
- Pedro Lessa, ao analisar as disposições referentes ao Poder Judiciário na Constituição de 1891, identifica a sua função típica: *O Poder Judiciário é o que tem por missão aplicar contenciosamente a lei a casos particulares*. (LESSA, Pedro. *Do Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1915. p. 1).
- GARAPON, Antoine. Politização da razão judiciária, judicialização da razão política. In: *O juiz e a democracia: o guardião das promessas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2001. p. 44-45; STRECK, Lênio Luiz. *Hermenêutica jurídica e (m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999. p. 37-41; SIFUENTES, Mônica. O Poder Judiciário no Brasil e em Portugal: reflexões e perspectivas. *Revista Forense*, Rio de Janeiro, v. 354, p. 393-406, 2000.
- Segundo os cientistas sociais, *o protagonismo do Judiciário, assim, é menos o resultado desejado por esse Poder, e mais um efeito inesperado da transição para a democracia, sob a circunstância geral – e não apenas brasileira – de uma reestruturação das relações entre o Estado e a sociedade, em consequência das grandes transformações produzidas por mais um surto de modernização do capitalismo*. VIANNA, Luiz Werneck e outros. *Corpo e alma da magistratura brasileira*. Rio de Janeiro: Revan, 1997. p. 12.
- Banco de dados do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br>>.
- ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*. Trad. de Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995. p. 38.
- TOFFLER, Alvim e Heidi. *Criando uma nova civilização: a política da terceira vaga*. Lisboa: Livros do Brasil, 1995. p. 205: *A necessidade de novas instituições políticas acompanha exatamente a nossa necessidade de novas instituições familiares, educacionais e corporativas. Está profundamente ligada à nossa procura de uma nova base de energia, novas tecnologias e novas indústrias. Reflete a revolução das comunicações e a necessidade de reestruturar o relacionamento com o mundo não industrial. É, em suma, o reflexo político das mudanças em aceleração em todas essas diferentes esferas*.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Trad. de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Fabris, 1988. p. 8.
- Ver análise deste tópico em SIFUENTES, Mônica. *Súmula vinculante: um estudo sobre o poder normativo dos tribunais*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 75 e ss.
- GRINOVER, Ada Pellegrini. Deformalização do processo e deformalização das controvérsias. *Revista de Informação Legislativa*, n. 97, p. 191-218, jan/mar. 1988.
- PEDROSO, João. Percurso(s) da(s) reforma(s) da administração da Justiça: uma nova relação entre o judicial e o não-judicial. *Sub iudice – justiça e sociedade*, Lisboa, n. 19, p. 42, jul./dez. 2000.
- KOERNER, Andrei. Juizados especiais e acesso à Justiça. In: *Anais do Seminário: Juizados especiais federais – inovações e aspectos polêmicos*. Brasília: AJUFE, 2002. p. 28-31.
- PEDROSO, *op. cit.*, p. 33.
- MOREIRA, João Luiz Martelli. Projetar o futuro é planejar o presente. *Revista CEJ*, Brasília, n. 24, p. 31, jan./mar. 2004.
- Idem. O autor, que à época da realização do Seminário sobre Administração da Justiça, pelo CEJ, era assessor de planejamento da presidência do Tribunal, afirma que o grande desafio à implantação do projeto foi, no entanto, mudar a cultura de gerenciamento da instituição.
- O Tribunal Regional Federal da 1ª Região vem-se destacando na ampla utilização da informática como forma de agilizar os seus julgamentos, sendo notável a implantação da Justiça Virtual no âmbito dos juizados especiais federais.
- Vale registrar ter sido o gabinete do Ministro José Arnaldo da Fonseca, hoje aposentado, recomendado para certificação ISO 9001/2000, pela excelência dos serviços prestados. STJ. Notícias do Superior Tribunal de Justiça. 01 de outubro de 2004. Disponível em: <<http://www.stj.gov.br/webstj/Noticias>>.
- PORTUGAL. Exposição de motivos da Lei n. 82/2001.
- PEDROSO, *op. cit.*, p. 36.
- DIAGNÓSTICO da estrutura e funcionamento dos juizados especiais federais. Brasília: CJF, CEJ, 2004. (*Série Pesquisas do CEJ*, n. 12)
- Disponível em: <<http://www.stj.gov.br/webstj/noticias>>. Acesso em: 4 out. 2004.
- GALANTER, Marc. Direito em abundância: a atividade legislativa no Atlântico Norte. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra: Centro de Estudos Sociais, n. 36, p. 103-145, 1993.
- AZEVEDO, André Gomma. Perspectivas deontológicas do exercício profissional da magistratura: apontamentos sobre a administração de processos autocompositivos. *Revista CEJ*, Brasília, n. 24, p. 13-22, jan./mar. 2004.
- GARAPON, *op. cit.*, p. 55; OTERO, Paulo. *O poder de substituição em Direito Administrativo*. Lisboa: Lex, 1994, p. 47. *O procedimento, de rígido, torna-se flexível. A forma, de escrita, oral, e contida nos limites instrumentais e na estrita dimensão de garantia; o juiz, de mero expectador, assume o papel de protagonista, adquirindo poderes amplos que, no entanto, não lhe retiram a indispensável imparcialidade*. GRINOVER, *op. cit.*, p. 204. O novo Código Civil brasileiro (Lei n. 10.406, de 10/01/2002) confere amplos poderes de conciliação e julgamento de acordo com valores éticos, especialmente na área de família. REALE, Miguel. As diretrizes fundamentais do Projeto do Código Civil. In: *Comentários sobre o projeto do Código Civil brasileiro/ [realizado por] Conselho da Justiça Federal: Centro de Estudos Judiciários; Tribunal Regional Federal da 3ª Região*. Brasília: CJF, 2002, p. 16-17. (*Série Cadernos do CEJ*, v. 20).
- O Ministro do Superior Tribunal de Justiça Ruy Rosado de Aguiar, hoje aposentado, quando coordenador-geral da Justiça Federal, em julho de 2003, deu o primeiro passo para a implantação do "programa de economicidade", desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, na Justiça Federal. CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Fita de DVD – Entrevistas – Programa de Economicidade na Organização/JEF.
- Salvio de Figueiredo Teixeira. O futuro das escolas judiciais. In: TEIXEIRA, Salvio de Figueiredo. *O Juiz: seleção e formação de magistrados no mundo contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999. p. 117-133.
- MENDES, Mario Tavares. A formação inicial e contínua de magistrados: uma perspectiva do Centro de Estudos Judiciários de Portugal. *Revista CEJ*, Brasília, n. 24, p. 23-29, jan./mar. 2004.
- COSTA, Marcelo Dolzany. A comunicação e o acesso à Justiça. *Revista CEJ*, Brasília, n. 22, p. 13-19, jul./set. 2003.
- Observação feita por uma advogada que assistiu ao julgamento, no STF, da ADI 3.105 (Rel. Min. Cezar Peluso, DJ 18/02/05) sobre a taxa dos

- aposentados (EC 41/2003) reflete bastante bem a questão: encontrava-se a sala de sessões plenárias do Supremo Tribunal Federal lotada pelos representantes das associações de defesa dos inativos, ansiosos pelo resultado do julgamento. No entanto, estando ali há horas, muitos em pé, e sem compreender exatamente os rumos do julgamento, manifestavam-se com aplausos ou vaias à simples menção, pelos ministros, das palavras “inconstitucional” ou “constitucional”.
- 31 GIULIANI, Alessandro; PICARDI, Nicola. Professionalità e responsabilità del giudice. *Rivista di Diritto Processuale*, v. 42 (2ª série), n. 2, p. 256, apr./giug. 1987.
 - 32 PASSOS, J.J. Calmon de. Administração da Justiça no Brasil: visão para além do imediato. *Estudos de Direito Processual em homenagem a José Frederico Marques*. São Paulo: Saraiva, 1982. p. 187.
 - 33 RUSSO Jr., Rômulo. Juizado-universidade: uma parceria interessante. *Revista CEJ*, Brasília, n. 17, p. 90-94, abr./jun. 2002.
 - 34 Idem, p. 91.
 - 35 É a linha de trabalho do professor americano Robert D. Putnam, conforme sua entrevista publicada na *Revista Veja*, p. 7-10, 18 maio 1994.
 - 36 Ver, por exemplo, o trabalho realizado nas seções judiciárias do Distrito Federal e do Paraná: TORTELLI, Elena Rita. O voluntariado na Justiça. *Revista CEJ*, Brasília, n. 17, p. 46-48, abr./jun. 2002.
 - 37 ZUCKERMAN, Adrian A. S. (Org.). *Civil Justice in crisis: comparative perspectives of civil procedure*. Oxford: University Pr, 1999. p. 10 e ss.
 - 38 SANTOS, Boaventura Sousa e outros. *Os tribunais nas sociedades contemporâneas: o caso português*. Porto: Afrontamento, 1996. p. 3-14.

Artigo recebido em outubro de 2004, em decorrência do Concurso de Monografias, realizado pelo Conselho da Justiça Federal.

ABSTRACT

The authoress states that the Judiciary crisis should be seen as a possibility of change. From this perspective, the boom of lawsuits provided the alternative means in order to solve internal and external State conflicts. Thus, bureaucratic actions have been increasingly replaced by more effective ways of accessing Justice, one such greatest example, in Brazil, being the special federal courts.

She presents suggestions for the best enforcement of the constitutional rule concerning the citizen's broad access to the Judiciary Power. She mentions the Portuguese experience of lawsuits "dejudicialization", as well as the creation of the so-called "multi-door courthouses" in the Anglo-Saxon countries.

Eventually, she thinks that Justice "informality" should not focus on the institution itself, but rather on the citizen, who is the central element of the system.

KEYWORDS

Alternative conflicts resolution; Judiciary Power – crisis; reform; Federal Justice; special federal courts; Administration of Justice; multi-door courthouses.

Mônica Jacqueline Sifuentes Pacheco de Medeiros é juíza federal da 3ª Vara da Seção Judiciária do Distrito Federal, em Brasília-DF.