

A CRISE DA JUSTIÇA COMO UM PROBLEMA CULTURAL E ADMINISTRATIVO-GERENCIAL

Marcelo Veiga Franco

Mestre em Direito Processual
Civil pela Universidade Federal
de Minas Gerais (UFMG).
Procurador do Município de Belo
Horizonte/MG. Advogado.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo propor que a crise da Justiça, mais do que uma questão normativa ou jurídica, retrata também um problema de natureza cultural e administrativo-gerencial. Para tanto, primeiramente é demonstrado que o atual aumento do número de conflitos de interesses é uma decorrência inesperada da própria complexidade da sociedade presente no Estado Democrático de Direito. Com isso, é possível analisar as razões porque a crise da Justiça é um problema cultural da sociedade, a qual não adota de forma satisfatória os métodos consensuais de resolução de controvérsias. Posteriormente, é sustentado que a ausência de uma prestação jurisdicional de qualidade é consequência, igualmente, da falta de uma gestão profissionalizada da organização administrativa dos órgãos

judiciários. Ao final, é concluído que a mudança do comportamento dos agentes jurídicos e uma melhor administração do Judiciário são essenciais para a pacificação jurídico-social.

Palavras-chave. Crise da Justiça. Problema cultural. Gestão do Judiciário.

Abstract. This article aims to propose that the crisis of Justice, more than a legal or normative question, is a cultural and administrative-management problem. To do so, at first, is shown that the current increase in the number of conflicts of interests is an unexpected consequence of the complexity of the society in a democratic state. This makes it possible to analyze the reasons why the crisis of Justice is a cultural problem of the society, which embraces not satisfactorily the alternative dispute resolution. Subsequently, it is argued that the absence of a jurisdictional service with quality is a result also of the lack of professional management of the administrative organization of the judiciary. At the end, it is concluded that changing the behavior of legal actors and better administration of the judiciary are essential for legal and social peace.

Keywords. Crisis of Justice. Cultural problem. Administration of the judiciary

1 INTRODUÇÃO

O sistema judiciário contemporâneo, tanto no Brasil como no exterior, apresenta profundas falhas e incongruências que ocasionam um contínuo descrédito do Judiciário por parte da sociedade civil.¹ Comumente, a expressão *crise da Justiça* (ou *crise judiciária*) é utilizada para retratar a insatisfação social com os resultados advindos da prestação jurisdicional estatal, seja no que se refere à incapacidade de a jurisdição dar uma pronta solução aos litígios intersubjetivos,

¹ Para demonstrar o desprestígio social do Judiciário, cite-se pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas no ano de 2012, na qual o Judiciário aparece em oitavo lugar no índice de confiabilidade das instituições, com 39% de percentual de confiança, ficando atrás, em ordem decrescente, das Forças Armadas, da Igreja Católica, do Ministério Público, das Grandes Empresas, da Imprensa Escrita, do Governo Federal e da Polícia. (*Relatório do Índice de Confiança na Justiça no Brasil – ICJBrasil*. Fundação Getúlio Vargas. 2º e 3º trimestres de 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10282/Relat%C3%B3rio%20ICJBrasil%202%C2%BA%20e%20203%C2%BA%20Trimestre%20-%202012.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 abr. 2013).

seja em relação à própria demora na tramitação dos processos judiciais.

De fato, os métodos tradicionais de resolução de conflitos de interesses vêm se mostrando insuficientes para atender às demandas jurídicas da população. Por outro lado, a consolidação de uma ordem democrática – muito embora extremamente necessária e salutar – resulta no aumento expressivo do número de demandas levadas a um Judiciário incapaz de absorver uma judicialização *massificada* das contendas.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo examinar, de forma ampla e sem esgotar o assunto, alguns pontos relevantes no que se refere às deficiências da prestação jurisdicional estatal. Ao final, busca-se demonstrar como a atual crise judiciária, mais do que uma questão estritamente jurídica, denota um problema de viés *cultural e administrativo-gerencial*.

2 O AUMENTO DO NÚMERO DE CONFLITOS COMO UMA CONSEQUÊNCIA INESPERADA DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

O Estado Democrático de Direito,² instituído no Brasil pelo art. 1º da Constituição (CRFB), é concebido – ao menos no plano teórico – como um Estado promotor de justiça social, voltado à realização dos direitos fundamentais. Ao propor a construção de uma sociedade livre, igual, solidária e justa, o Estado brasileiro tem como fundamentos a democracia, a cidadania, a soberania popular e os direitos e as garantias fundamentais, com base na proteção da dignidade da pessoa humana.

No Estado Democrático de Direito, a ordem constitucional estabelece uma interface

² O Estado Democrático de Direito representa a conjugação do Estado de Direito, “alicerçado na igualdade, na segurança e na confiança”, com o Estado Democrático, assentado “na liberdade e na participação” (MITIDIERO, Daniel. Por uma reforma da Justiça Civil no Brasil: um diálogo entre Mauro Cappelletti, Vittorio Denti, Ovídio Baptista e Luiz Guilherme Marinoni. *Revista de processo*, São Paulo, vol. 199, ano 36, p. 86-87, set. 2011).

entre a sociedade civil e a esfera pública, com o escopo de integrar as forças privadas e sociais em um espaço democrático.³ Nesse cenário, o domínio privado (autonomia individual) e o espaço público (autonomia cidadã) formam esferas reciprocamente complementares.⁴ Partindo de um processo de autolegislação – no qual o cidadão se apresenta simultaneamente como destinatário e autor das normas jurídicas – há uma co-originariedade entre a autonomia privada (direitos fundamentais) e a autonomia pública (soberania popular).⁵

³ HÄBERLE, Peter. *A sociedade aberta dos intérpretes da Constituição*: contribuição para a interpretação pluralista e “procedimental” da Constituição. Tradução de Gilmar Ferreira Mendes. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1997, p. 33.

⁴ SARMENTO, Daniel. Os direitos fundamentais nos paradigmas liberal, social e pós-social (pós-modernidade constitucional?). In: SAMPAIO, José Adércio Leite (Org.). *Crises e desafios da Constituição*: perspectivas críticas da teoria e das práticas constitucionais brasileiras. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 403.

⁵ HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia*: entre facticidade e validade. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. 2. ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. I, p. 128-139.

Portanto, é dos alicerces do Estado Democrático de Direito que decorre a noção de *autonomia*. Seja no domínio privado – ao assegurar as condições mínimas para o cidadão exercer as suas faculdades subjetivas e desenvolver a sua personalidade –, seja na esfera pública – ao instituir um livre espaço público de debate entre os cidadãos –,⁶ o Estado Democrático de Direito expande os horizontes para a realização das prerrogativas cívicas e políticas destinadas à ampliação da participação social na dinâmica estatal.⁷

Nessa perspectiva, parece fácil constatar que a maior complexidade do Estado Democrático de Direito faz com que a sociedade

⁶ Jürgen Habermas conceitua a *esfera* ou o *espaço público* como “uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e *opiniões*; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em *opiniões públicas* enfeixadas em temas específicos” (HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. 2. ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. II, p. 92, destaques no original).

⁷ BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *Teoria geral da cidadania: a plenitude da cidadania e as garantias constitucionais processuais*. São Paulo: Saraiva, 1995, p. 1.

seja pluralista, heterogênea e multifacetária. O compartilhamento múltiplo de atos e ideias, em um amplo espaço público de diálogo, gera a necessidade de construção de uma democracia *pelo povo* – e não apenas *para o povo* –, a qual tenha como requisitos a convivência com a diversidade e a prática da tolerância.⁸

Dentro dessa ótica, ao cidadão são assegurados o direito à participação política (“cidadão participante”) e o direito à tutela jurídica estatal (“cidadão protegido”)⁹ através da jurisdição (art. 5º, XXXV, da CRFB). A proteção da dialeticidade, do argumento e do contra-argumento, do dizer e do contradizer, da liberdade de agir e pensar, é imprescindível para a caracterização do discurso jurídico democrático (art. 5º, IV, VIII, XV e LXVIII, da CRFB).

⁸ SILVA, Ovidio A. Baptista da. Fundamentação das sentenças como garantia constitucional. *Revista do Instituto de Hermenêutica Jurídica: Direito, Estado e Democracia* – entre a (in)efetividade e o imaginário social. Porto Alegre: Instituto de Hermenêutica Jurídica, 2006, p. 327-331.

⁹ BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 14. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2007, p. 51-52.

Contudo, não obstante os inquestionáveis avanços sobrevividos com o advento do Estado Democrático de Direito, é fato que a proteção da autonomia resulta, por outro lado, em uma inevitável e constante *tensão* entre os cidadãos, a sociedade civil e o Estado. A divergência entre os variados atos e ideias dos indivíduos passa a ser um dos fatores que geram uma maior possibilidade de controvérsias entre pessoas cujos interesses são múltiplos e distintos.

Nessa linha de raciocínio, a garantia da liberdade de pensar e de agir, associada à heterogeneidade de uma sociedade cada vez mais plural, são causas diretas do aumento exponencial de conflitos de interesses em um Estado Democrático de Direito. A democracia, ao expressar “o regime da igualdade na diferença”,¹⁰ faz com que a sociedade complexa e multicultural guarde uma imensa variedade de opiniões e de

¹⁰ JAYME, Fernando Gonzaga. *Direitos humanos e sua efetivação pela Corte Interamericana de Direitos Humanos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005, p. 31.

condutas, o que faz com que o *discordar* seja uma licita possibilidade de diferença.¹¹

Em termos sociológicos, há uma infinidade de “relações sociais com potencialidade de lesão”, as quais ensejam reclamações junto aos causadores dos danos. Essa “polarização” leva a dualidades (ou multiplicidades) de interesses conflitantes, os quais reclamam negociações e tentativas de resolução (consensual ou litigiosa). E, assim, “os litígios são construções sociais” resultantes de um “contexto de interações” em que indivíduos e grupos demonstram “percepções diferentes das situações de litígio e níveis de tolerância diferentes perante as injustiças”.¹² Nesse contexto, é possível dizer que o atual recrudescimento do número de conflitos intersubjetivos e sociais é consequência, dentre

¹¹ LORENZETTI, Ricardo Luis. *Teoria da decisão judicial: fundamentos de direito*. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, p. 335-336.

¹² SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. Os Tribunais nas sociedades contemporâneas. *Revista brasileira de ciências sociais*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n. 30, ano 11, p. 50-56, fev. 1996.

outros fatores, da própria complexidade e heterogeneidade da sociedade presente no Estado Democrático de Direito.

Todavia, a verdade é que o sistema judiciário nacional não anteviu e nem tampouco se preparou adequadamente para a profunda mudança social produzida pelo Estado Democrático de Direito. E, o que é pior, nem mesmo a própria sociedade se mostra capaz de tolerar a diversidade do pensar e do agir constitucionalmente assegurada, tendo em vista a excessiva e desnecessária judicialização de conflitos de interesses. Portanto, é apenas com significativas mudanças de ordem *cultural* e *administrativo-gerencial* que será possível obter um sistema judiciário compatível com os ideais democráticos de um Estado de Direito.

3 UM PROBLEMA CULTURAL: O ALTO GRAU DE DEMANDISMO DA SOCIEDADE BRASILEIRA

É cediço que a ordem jurídico-social influencia e é influenciada pelas estruturas

culturais humanas.¹³ Nesse cenário, pode-se afirmar, peremptoriamente, que a atual crise da Justiça é reflexo direto de um problema de natureza cultural.

Com efeito, o excessivo caráter litigioso que acomete a sociedade brasileira contemporânea retrata a difusão de uma cultura jurídica *demandista*¹⁴ e, por isso, inadequada aos escopos do Estado Democrático de Direito. Propositura abundante de ações judiciais, desnecessária judicialização de questões com baixíssimo impacto social ou econômico e interposição de recursos com intuito protelatório ou com insignificantes

¹³ DINIZ, Márcio Augusto Vasconcelos. *Constituição e Hermenêutica Constitucional*. 2. ed., Belo Horizonte: Mandamentos, 2002, p. 181-182; TAVARES, André Ramos. Abertura epistêmica do Direito Constitucional. In: NOVELINO, Marcelo (Org.). *Leituras complementares de Direito Constitucional: Teoria da Constituição*. Salvador: JusPodivm, 2009, p. 28; SAMPAIO, José Adércio Leite. Teorias constitucionais em perspectiva: em busca de uma Constituição pluridimensional. In: SAMPAIO, José Adércio Leite (Coord.). *Crises e desafios da constituição: perspectivas críticas da teoria e das práticas constitucionais brasileiras*. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 26.

¹⁴ THEODORO JUNIOR, Humberto. *Direito e processo: Direito Processual Civil ao vivo*. Rio de Janeiro: Aide, 1997. v. 5, p. 105.

chances de êxito, são exemplos que demonstram uma *litigiosidade em demasia* que produz um aumento excessivo do número de processos judiciais.

Nessa seara, a conquista da paz social perpassa pela necessidade de mudança do comportamento cultural dos agentes jurídicos. De fato, grande parte dos problemas relacionados à falta de uma prestação jurisdicional de qualidade “depende menos das reformas legislativas (importantes embora), do que da postura mental dos operadores do sistema (juízes, advogados, promotores de justiça)”, tendo em vista que a “mudança de *mentalidade* em relação ao processo é uma necessidade”.¹⁵ É preciso superar o mito de que “cabe aos defeitos da legislação processual a maior responsabilidade pela duração excessiva dos pleitos”.¹⁶

¹⁵ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 22. ed., São Paulo: Malheiros, 2006, p. 51, destaques no original.

¹⁶ ALVES, Francisco Glauber Pessoa. A efetividade como axiologia: premissa obrigatória para um processo célere. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda

Na verdade, a falta de percepção do papel socializante do Direito aponta para uma incompreensão acerca da necessidade de buscar a harmonia social a partir da pacificação jurídica. A propagação de uma cultura de cunho demandista não se coaduna à ideia de que o “processo moderno está construído na base da possibilidade, mas não da necessidade, de litígio”.¹⁷

Trata-se, infelizmente, de um fenômeno típico das sociedades contemporâneas ocidentais, nas quais a resolução da contenda acaba se impondo pela imperatividade do Estado, e não com base no caráter pacificador da jurisdição. A sentença põe fim ao processo, mas não encerra o conflito colocado *sub judice*. É preciso, nessa perspectiva, superar a cultura da sentença adjudicatória jurisdicional – advinda do processo judicial –, mediante a sua substituição por uma mentalidade da solução negociada das

Alvim. *Processo e Constituição*: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 146.

¹⁷ TORNAGHI, Hélio. *A relação processual penal*. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 1987, p. 25.

controvérsias – decorrente da mediação e da conciliação, de preferência a pré-processual.¹⁸

O problema da litigiosidade em demasia expressa uma cultura de *contenciosidade* em detrimento de uma tradição de *conciliação*. Fala-se em uma “síndrome da litigiosidade”, em uma “verdadeira euforia no ânimo de demandar”, com uma correspondente redução da “capacidade de dialogar”.¹⁹ Araken de Assis aduz:

Se há multiplicidade de litígios,
tanto que se criaram e
difundiram meios alternativos

¹⁸ Na visão de Francesco Carnelutti, a solução pacífica dos conflitos deve se converter em interesse coletivo, de maneira que a composição das controvérsias se obtenha *sem* a necessidade do Direito. O autor avalia que “à medida em que a civilização progride, *há menos necessidade do Direito* para atuar a solução pacífica do conflito, não apenas porque cresce a moralidade, como também, e mais que tudo, porque aumenta a sensibilidade dos homens perante o supremo interesse coletivo” (CARNELUTTI, Francesco. *Sistema de Direito Processual Civil*. Tradução de Hiltomar Martins Oliveira. São Paulo: Classic Book, 2000. v. 1, p. 62-63, destaques no original).

¹⁹ THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de processo*, São Paulo, ano 30, n. 125, p. 74, jul. 2005.

para resolvê-los, então a demora se prende a uma crise de demanda. A pessoa na sociedade pós-moderna, devidamente etiquetada (consumidor, contribuinte, cidadão, e assim por diante, conforme a situação), assume a condição de litigante inveterado e intransigente. Reivindica direitos reais ou hipotéticos com ardor e pertinácia. Quer justiça a todo custo, exibindo indiferença com a posição e o direito do seu eventual adversário.²⁰

Diferentemente, na tradição do direito anglo-americano, a inadequação da jurisdição estatal heterônoma para a resolução de certos tipos de demandas e para o enfrentamento do crescente e enorme volume de processos judiciais resultou na preocupação com a propagação de

²⁰ ASSIS, Araken. Duração razoável do processo e reformas da lei processual civil. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Processo e Constituição: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 199-200.

fontes autônomas de solução de litígios. Por meio da criação dos chamados “meios alternativos” de solução extrajudicial de conflitos de interesses (ou *alternative dispute resolution* – ADR), as doutrinas anglo-saxã e norte-americana voltaram “os olhos para a necessidade de buscar na justiça coexistencial um remédio para enfrentar a crise da justiça oficial”.²¹

Na Inglaterra, por exemplo, Neil Andrews ressalta que o sistema de justiça civil apresenta cinco características principais: a) o julgamento de quase todas as ações civis inglesas, de primeira instância, por juízes singulares, sem o apoio de outros juízes nem de um júri civil; b) a passagem segmentada de grandes ações judiciais por várias fases e remédios intermediários e de pré-litígio; c) a condução da controvérsia “sob a sombra do princípio de que cada litigante corre o risco de receber uma ordem para arcar com as despesas judiciais em que incorre a parte adversa,

²¹ THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de processo*, São Paulo, ano 30, n. 125, p. 75, jul. 2005.

caso seja vitoriosa” (*cost-shifting*); d) “a divisão profissional entre os diferentes tipos de advogados especializados em litígios”; e) o término dos litígios, na maioria dos casos, mediante acordo, e raramente por meio de sentença.²²

Assim, a jurisdição inglesa se pauta, notavelmente, pelo estímulo oficial à adoção das ADR’s, o que tem levado a uma redução significativa dos processos em tramitação perante o Judiciário. A partir dos escopos de aperfeiçoamento das técnicas de acesso à jurisdição, redução dos custos, diminuição da complexidade das regras processuais e modernização da terminologia jurídica, o sistema anglo-saxão busca eliminar a obrigatoriedade de que o imbróglho social passe necessariamente pelo crivo do Judiciário, inclusive por meio da utilização de remédios intermediários e de pré-litígio voltados à resolução consensual das controvérsias antes do início do processo.

²² ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil: formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. Tradução de Teresa Arruda Alvim Wambier. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 55-56.

Nessa toada, os Tribunais ingleses se apresentam como órgãos “patrocinadores de acordo negociado”, uma vez que a resolução da controvérsia mediante a prolação de uma sentença é “apenas um, e provavelmente o menos desejado” método de pacificação. Com isso, “juízes ingleses comemoram esses meios consensuais de solução de conflitos civis”, pois vigora na Inglaterra uma filosofia de litígio pautada no incentivo ao acordo inicial pré-processual.²³

Nos Estados Unidos da América (EUA), de maneira similar, o acesso à jurisdição tem como premissa uma “forte reação social contra o abuso das demandas”.²⁴ A ideia é que as partes busquem por si mesmas a solução consensual do conflito – seja com a assistência ou não de um intermediador

²³ ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil: formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. Tradução de Teresa Arruda Alvim Wambier. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 57-63 e 347-352.

²⁴ THEODORO JUNIOR, Humberto. *Direito e processo: Direito Processual Civil ao vivo*. Rio de Janeiro: Aide, 1997. v. 5, p. 105; contudo, o autor ressalta que, não obstante os esforços para a redução de demandas, também nos EUA houve uma “proliferação de ações por mínimas e quaisquer razões”, chegando a se falar em uma *indústria do litígio*.

–, sem que tenham que se submeter ao pronunciamento imperativo de um terceiro estranho aos fatos (juiz ou árbitro).

Também o ensino praticado nos EUA se dirige, desde a sua base, a inculcar na sociedade uma cultura da pacificação que acarreta, inclusive, a diminuição dos conflitos nas escolas. Owen Fiss relata, por exemplo, que o ex-presidente da Universidade de Harvard, Derek Bok, no ano de 1983, enviou um relatório àquela instituição por meio do qual criticava “a comum inclinação do currículo jurídico com vistas a preparar os estudantes para o combate jurídico”, e então sugeria a orientação dos alunos de Direito “para as práticas amigáveis da conciliação e do acordo” e para a adoção de “novos mecanismos voluntários” de solução de controvérsias.²⁵

Destarte, a cultura jurídica norte-americana define uma estratégia para a

²⁵ FISS, Owen. *Um novo processo civil: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade*. Tradução de Daniel Porto Godinho da Silva e Melina de Medeiros Rós. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 121-122.

antecipação e a prevenção de conflitos, estimulando a composição amigável da contenda em momento anterior à propositura da ação judicial. Há um evidente incentivo para que sejam adotados métodos de autocomposição de conflitos, tais como a conciliação e a mediação,²⁶ os quais resultam na solução de controvérsias de forma mais rápida, menos onerosa e com resultados qualitativamente melhores.

No Brasil, é verdade que, gradativamente, ganha força a difusão de uma

²⁶ A autocomposição ocorre quando os próprios litigantes, ou um deles unilateralmente, encontra caminho apto à solução do conflito. São exemplos de *autocomposição*: a) de natureza unilateral: a.1) a *renúncia ao direito*, que é uma “atitude de resignação” que determina a extinção do processo com resolução do mérito (art. 269, V, do CPC); a.2) a *submissão* (ou *reconhecimento do pedido*), o qual, quando homologado pelo juiz, acarreta a extinção do processo com resolução do mérito (art. 269, II, do CPC); b) de natureza bilateral: b.1) a *transação* (art. 840, do CC), que importa em mútuas concessões para colocar fim à controvérsia. A utilização de tais métodos pode levar à *conciliação*, quando há a intervenção de terceiro com vistas a persuadir os litigantes à autocomposição, e à *mediação*, quando as próprias partes apresentam propostas de solução da contenda. (DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. 6. ed., São Paulo: Malheiros, 2009. v. 1, p. 117-119).

cultura que privilegia a *pacificação*, o *diálogo*, o *consenso*, o *acordo* e a *oralidade*, em detrimento da *força*, da *imperatividade*, do *litígio* e do *processo judicial*. A Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 29 de novembro de 2010, por exemplo, ao dispor sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Judiciário, prevê que aos “órgãos judiciários incumbe, além da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação” (art. 1º, parágrafo único).

A Resolução, com acerto, trata o incentivo e o aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios como uma questão de *política pública*, considerando que a “conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios”, os quais têm “reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a

quantidade de recursos e de execução de sentenças”.

Para tanto, o CNJ confere aos Tribunais a atribuição de criar Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, os quais, dentre outras funções, promovem capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores nos métodos consensuais de solução de conflitos (art. 7º, V). Também fica prevista a instalação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, com o objetivo de realizar as sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores (art. 7º, IV).

Antes mesmo da edição da citada Resolução, já se verificava, em alguns Estados, a tendência de institucionalizar a resolução do conflito por meio da conciliação. Em Minas Gerais, por exemplo, há programa próprio de capacitação e de aperfeiçoamento de conciliadores, bem como o projeto “Conciliar é legal”. No Amapá, há projetos como “Sábado é dia de conciliar”, “Arraial

da Conciliação” e “Spa da Conciliação”, enquanto em Fortaleza existem os Juizados Itinerantes de Trânsito.²⁷

Contudo, mesmo com esse pequeno progresso, é fato que a incipiente adoção de métodos autônomos de resolução de conflitos de interesses não foi capaz de solucionar os problemas gerados pela crise judiciária nacional.²⁸ Tais métodos, ao revés, se mostram impotentes perante o sistema judiciário brasileiro adepto de

²⁷ FERRAZ, Leslie Shérída. *Juizados Especiais Cíveis e acesso à justiça qualificado: uma análise empírica*. 2008. 235f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008, p. 98-103.

²⁸ De fato, o atual estágio de adoção de métodos autônomos de resolução de conflitos de interesses, no Brasil, não é capaz de suplantar a crise judiciária. No entanto, os benefícios advindos de uma cultura da consensualidade são evidentes. Como exemplo, cite-se que, na Semana da Conciliação do ano de 2011 (período de 28/11 a 02/12), promovida pelo CNJ, foram realizadas 349.613 audiências, que resultaram em 168.841 acordos (taxa de sucesso de 48,3%) envolvendo a homologação do montante de R\$1.072.098.403,72. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/2011/Semana_Conciliacao_20-01-2012.pdf. Acesso em: 10 abr. 2013.

uma cultura jurídica arcaica, contrária à resolução consensual de contendas.²⁹

Todavia, também a jurisdição dita oficial – como método estatal de resolução das controvérsias – não demonstra a eficiência necessária para solucionar, a contento, os litígios que lhe são dirigidos, o que retrata a sua incapacidade de atender a uma “massa de lides sem absorção pelo aparato estatal”.³⁰ O desagrado social em relação ao Judiciário dá a ideia “de que o anseio de justiça das comunidades se esvai numa grande e generalizada frustração”,³¹ em face da sobrecarga de demandas a que está sujeita a jurisdição estatal.

²⁹ WATANABE, Kazuo. *Da cognição no processo civil*. 2. ed., Campinas: Bookseller, 2000, p. 29-32.

³⁰ ASSIS, Araken. Duração razoável do processo e reformas da lei processual civil. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Processo e Constituição: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 198-199.

³¹ THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de processo*, São Paulo, ano 30, n. 125, p. 61, jul. 2005.

Basta perceber os dados estatísticos extraídos das pesquisas realizadas pelo CNJ no projeto “Justiça em números”. Em 2011, ingressaram, na Justiça Estadual, 17.470.296 novos processos, sendo que a grande maioria se concentra nos Tribunais de Justiça dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul.³² Na Justiça Federal, o recrudescimento do número de processos em tramitação também é evidente, tendo em vista que, no ano de 2011, 3.172.678 novos processos ingressaram nos cinco Tribunais Regionais Federais.³³

Apenas no ano de 2011, portanto, ingressaram nas Justiças Federal e Estadual, excluídas as execuções judiciais e os processos de competência originária do Superior Tribunal de Justiça e do Supremo Tribunal Federal, aproximadamente 20,5 milhões de casos novos, o

³² Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_estadual.pdf. Acesso em: 10 de abr. 2013.

³³ Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_federal.pdf. Acesso em: 10 de abr. 2013.

que, por si só, já é suficiente para demonstrar o alto grau de litigiosidade da sociedade jurídica brasileira. Isso sem considerar os quase 60 milhões de processos pendentes de julgamento.

É possível concluir, desses números, que “a montanha de processos acumulados ou que entram em pauta de julgamento compromete a qualidade da prestação jurisdicional”, impondo à magistratura “uma tarefa que excede suas forças e sua capacidade de trabalho”. A avalanche de demandas judiciais pendentes de julgamento acaba por implicar, inevitavelmente, um afastamento entre os juízes e os cidadãos, com “queda de teor democrático” do Judiciário e distanciamento “da concretização de um legítimo Estado de Direito”.³⁴

Nesse cenário, o alto grau de demandismo atinge a sociedade brasileira como um *câncer* e demonstra a incapacidade de o

³⁴ BONAVIDES, Paulo. O Poder Judiciário e o parágrafo único do art. 1º da Constituição do Brasil. In: CUNHA, Sérgio Sérvulo da; GRAU, Eros Roberto (Org.). *Estudos de Direito Constitucional em homenagem a José Afonso da Silva*. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 82-83.

Judiciário se adaptar a uma *litigiosidade de massas* característica do capitalismo:

Os números evidenciam que a excessiva litigiosidade demonstra encontrar-se a sociedade brasileira doente, por causa da carência de efetividade do Direito, inexistindo, até o momento, remédios que possam preveni-la, sendo que para a cura dispomos de um processo oneroso, lento e ineficiente. A desordem social decorrente da crise do Direito face à incapacidade da jurisdição de preservar a coesão da sociedade e de fazer as normas jurídicas serem cumpridas, além de comprometer a imagem do Poder Judiciário, ocasiona insegurança jurídica. O astronômico volume de processos julgados anualmente pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Superior Tribunal de Justiça não representa nenhum alento, mas,

ao contrário, deve constituir motivo para sérias preocupações (...).³⁵

Ademais, como não poderia deixar de ser, o altíssimo número de demandas judiciais implica a correspondente elevação das despesas advindas dos serviços judiciários, o que acaba por comprometer o desenvolvimento econômico da jurisdição.³⁶ Na Justiça Estadual, por exemplo, foram gastos R\$ 26,4 bilhões de reais em 2011,

³⁵ JAYME, Fernando Gonzaga. Os problemas da efetiva garantia de proteção judicial perante o Poder Judiciário brasileiro. In: JAYME, Fernando Gonzaga; FARIA, Juliana Cordeiro de; LAUAR, Maira Terra (Coord.). *Processo Civil – novas tendências: estudos em homenagem ao Professor Humberto Theodoro Júnior*. Belo Horizonte: Del Rey, 2008, p. 239.

³⁶ TUCCI, José Rogério Cruz e. *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal)*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 114-118; neste passo, Luiz Guilherme Marinoni ensina que “Um dos principais entraves para um efetivo acesso à justiça encontra-se no excessivo custo do processo”, o qual pode “impedir o cidadão comum de recorrer ao Poder Judiciário” (MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas linhas do processo civil*. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996, p. 25).

enquanto na Justiça Federal esse valor atingiu R\$ 6,8 bilhões.³⁷

Em resumo, a atual crise judiciária é decorrência direta do alto grau de litigiosidade da comunidade jurídica brasileira. A insatisfação crônica e generalizada com a ausência de uma pronta e adequada resposta jurisdicional gera *denegação de justiça* e “frustração permanente em face da longa tramitação dos litígios”. O brocardo

³⁷ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acesso em: 10 abr. 2013. Vicente Maciel Júnior analisa que os custos para a manutenção de um processo (custo da burocracia, número de funcionários que atuarão, papéis, infraestrutura desenvolvida, tempo de duração) “muitas vezes superam o valor da própria demanda em si”. Porém, o autor opina: “As razões econômicas, embora importantes para equacionar a gestão dos processos e oferecer soluções racionais, não são prioridades do processo. A realização da Justiça não é um negócio, uma empresa, mas uma função pública necessária exercida por monopólio do Estado, que chamou para si a solução dos interesses em conflito que restaram inconciliáveis” (MACIEL JUNIOR, Vicente de Paula. Estrutura e interpretação do Direito Processual Civil brasileiro a partir da Constituição Federal de 1988. In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). *Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro*. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 306).

“a justiça tarda, mas não falha” se transforma no aforismo a “justiça que tarda é sempre falha”,³⁸ e ganha aplicação o adágio “justiça retardada, justiça negada”.³⁹

A redefinição do papel dos agentes jurídicos, mediante a atribuição de corresponsabilidade política, jurídica e social na realização dos ideais democráticos, constitui imperativo para a supremacia da Constituição e materialização dos direitos fundamentais. É urgente, portanto, uma mudança da postura dos advogados, procuradores públicos, membros do Ministério Público, defensores públicos, dentre outros. E, mais imprescindível ainda, é a necessidade de a própria magistratura assumir a

³⁸ TAVARES, Fernando Horta. Acesso ao Direito, duração razoável do procedimento e tutela jurisdicional efetiva nas Constituições brasileira e portuguesa: um estudo comparativo. In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). *Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro*. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 270.

³⁹ DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. *Processo Constitucional e Estado Democrático de Direito*. Belo Horizonte: Del Rey, 2010, p. 162.

sua “condição de participante ativa do processo de mudança social”.⁴⁰

4 UM PROBLEMA ADMINISTRATIVO: A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO JUDICIÁRIA

Além do aspecto cultural, a crise judiciária também retrata um problema de ordem *administrativo-gerencial*. Mais do que avançar em relação à mentalidade dos magistrados e demais operadores jurídicos, é necessária uma reforma da própria gestão organizacional do Judiciário.

A rigor, a ausência de uma prestação jurisdicional adequada, em termos qualitativos e quantitativos, é um dos principais sintomas da crise que afeta o sistema judiciário brasileiro. Fatores como precário gerenciamento dos órgãos da Justiça, falta de infraestrutura material, burocracia excessiva em cartórios judiciais, insuficiência do número de juízes e de

⁴⁰ DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 53.

serventuários, atraso tecnológico, dentre outros, demonstram um esgotamento das condições ideais para a obtenção de uma tutela jurisdicional efetiva.

Neste passo, é imprescindível que se apure, de fato, o real estágio de funcionamento dos órgãos da Justiça, a partir de um exame macro (e não casuístico) do exercício da atividade jurisdicional. Ovídio Baptista da Silva anota que as atuais tentativas de superação da crise judiciária falham justamente porque nelas não são investigadas as *causas reais* do problema.⁴¹

Genericamente, não há, por parte da magistratura, do Governo, do Parlamento, da sociedade ou dos próprios juristas, a preocupação em encontrar um diagnóstico sério a respeito dos motivos que levam à ineficiência do Judiciário. É por isso que, na maioria das vezes, as tentativas de aferição dos problemas judiciários fazem com que patinemos “no lodaçal dos ‘palpites’” ou na “experiência pessoal de cada opinante –

⁴¹ SILVA, Ovídio A. Baptista da. *Processo e ideologia: o paradigma racionalista*. Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 299.

experiência, ocioso frisar, extremamente variável de caso a caso, além de sujeita a mil distorções impostas pelo filtro da subjetividade”.⁴²

Digna de nossos aplausos, pois, é a atual tendência do STF e do CNJ de aferir e controlar estatisticamente os processos em tramitação nos órgãos judiciários, inclusive com a disponibilização eletrônica para a população, de modo transparente, dos números apurados. Com as estatísticas coletadas, é possível um exame *menos viciado* dos problemas do Judiciário, e que seja *mais fidedigno* à realidade social.⁴³

A nosso ver, contudo, a discussão acerca da crise judiciária tem contornos mais amplos. Os problemas advindos da litigiosidade em demasia desencadeiam, no Judiciário, problemas de natureza estrutural, os quais envolvem o baixo grau de profissionalização da gestão judiciária (com a ausência de “métodos

⁴² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*: nona série. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 36-37.

⁴³ Sobre a importância da coleta de dados estatísticos a respeito do funcionamento do Judiciário, conferir: MONIZ DE ARAGÃO, Egas Dirceu. *Revista de Processo*, São Paulo, ano 28, n. 110, p. 09, abr./jun. 2003.

compatíveis com as técnicas atuais de ciência da administração”),⁴⁴ a falta de modernização dos órgãos judiciários, a necessária melhoria da formação dos juízes e a demora da prestação do serviço público jurisdicional. A atual crise judiciária, logo, denota também um problema de natureza administrativo-gerencial (gestão dos órgãos da Justiça).

Como atesta Dalmo de Abreu Dallari, “o Brasil tem muitos bons juízes e não tem um bom Poder Judiciário”.⁴⁵ Isso significa que o Judiciário possui problemas de organização e de gestão que prejudicam – e em alguns casos até mesmo impedem – a adequada e eficiente prestação jurisdicional.

Para o referido autor, o Judiciário, apegado à sua *tradição paralisante*, não mantém

⁴⁴ THEODORO JUNIOR, Humberto. Constituição e processo: desafios constitucionais da reforma do processo civil no Brasil. In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 250.

⁴⁵ DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 77.

permanente diálogo com as demais funções estatais (Legislativo e Executivo), as quais, por sua vez, também não conferem a devida atenção aos problemas estruturais relacionados à organização judiciária e ao acesso da população à jurisdição. Uma parcela considerável do Judiciário se encontra imobilizada e estagnada, alheia aos dinâmicos avanços sociais, políticos, culturais e tecnológicos:

No Poder Judiciário, as mudanças foram mínimas, em todos os sentidos. A organização, o modo de executar suas tarefas, a solenidade dos ritos, a linguagem rebuscada e até os trajes dos julgadores nos tribunais praticamente permanecem os mesmos há mais de um século. Mas, o que é de maior gravidade, a mentalidade do Judiciário permaneceu a mesma, tendo começado a ocorrer, recentemente, um movimento de mudança, nascido

dentro da própria magistratura. Um aspecto importante da velha mentalidade é a convicção de que o Judiciário não deve reconhecer que tem deficiências nem pode ser submetido a críticas, pois tamanha é a magnitude de sua missão que seus integrantes pairam acima do comum dos mortais. (...). O Poder Judiciário permaneceu em atitude de olímpica superioridade e praticamente ignorou tudo isso, como se o tempo tivesse escoado muito lentamente e as condições de vida de hoje fossem quase as mesmas do início do século. Assim o Judiciário envelheceu e o que muitos dentro dele veneram como tradições não passa de sinais de velhice. (...). Esse é um dos principais motivos pelos quais há evidente descompasso entre o Poder Judiciário e as necessidades e

exigências da sociedade contemporânea.⁴⁶

Nessa perspectiva, a simplificação de procedimentos, o uso de uma linguagem mais acessível aos cidadãos e até mesmo a redução do tamanho das peças jurídicas – inclusive pelos advogados – são elementos apropriados para a obtenção de uma prestação jurisdicional de qualidade que aproxime os juízes dos cidadãos. Em tom crítico, no que se refere à utilização da linguagem forense, vale a transcrição das palavras de José Carlos Barbosa Moreira.

⁴⁶ DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 5-7; no mesmo sentido é o pensamento de Fernando Gonzaga Jayme, quando sustenta “que o modelo de organização do Poder Judiciário (...) entrou em colapso”, pois “trata-se de um modelo concebido sob uma lógica de organização estatal de mais de cem anos”, que “se mantém intocado até hoje, a despeito das transformações sociais, políticas, culturais e tecnológicas vivenciadas no curso do século XX” (JAYME, Fernando Gonzaga. Os problemas da efetiva garantia de proteção judicial perante o Poder Judiciário brasileiro. *In*: JAYME, Fernando Gonzaga; FARIA, Juliana Cordeiro de; LAUAR, Maira Terra (Coord.). *Processo Civil – novas tendências: estudos em homenagem ao Professor Humberto Theodoro Júnior*. Belo Horizonte: Del Rey, 2008, p. 240-241).

Há um jargão jurídico, dentro do qual se movem vários jargões característicos das diferentes províncias daquela ciência e da respectiva prática. (...). Um dos subidiomas jurídicos mais curiosos é o que se emprega na vida forense. Ele tem suficiente individualidade para merecer consideração à parte, como dialeto inconfundível com os outros. Cultivam-no, e contribuem permanentemente para expandi-lo, advogados, juizes de todas as instâncias, procuradores, promotores, defensores, funcionários e serventuários da Justiça, enfim, todos que nesse âmbito exercem funções. Nem sempre é fácil discernir a origem das expressões características da linguagem forense. (...). Bem se sabe quão difícil de atingir é o ideal de que as peças judiciais sejam vazadas em linguagem

acessível à gente comum. A técnica tem suas exigências legítimas. Entre o respeito destas e o culto do hermetismo, porém, medeia um oceano. Há petições, sentenças, pareceres, acórdãos que se diriam redigidos com a intenção precípua de que nenhum outro ser humano consiga entendê-los. (...). É tempo de arejar o ambiente para dar cabo desse mofo. (...). Quem pleiteia deve lembrar-se, antes de mais nada, de que necessita fazer-se entender ao menos por quem vai decidir; quem decide, de que necessita fazer-se entender ao menos por quem pleiteou. Linguagem forense não precisa ser, não pode ser sinônimo de linguagem cifrada. Algum esforço para aumentar a inteligibilidade do que se escreve e se diz no foro decerto contribuiria para aumentar

também a credibilidade dos mecanismos da Justiça.⁴⁷

Destarte, a democratização do Judiciário requer tanto uma profunda mudança do relacionamento dos juízes com o povo – o que ocorreria, por exemplo, com o uso de trajés e vocabulário mais acessíveis à população –, como a percepção, pelos magistrados, de sua posição de *juiz-cidadão* – e não de *juiz-divindade*, distante e superior em relação aos *meros mortais*.

Em relação aos juízes esse processo de distanciamento do comum do povo é bem evidente. Ele está presente na linguagem rebuscada e no tratamento cerimonioso, falsamente respeitoso, previsto na própria legislação e que tem o efeito real

⁴⁷ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*: sétima série. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 242-249; no mesmo sentido: OLIVEIRA, Regis Fernandes de. O papel do juiz e do Poder Judiciário na sociedade moderna. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, vol. 824, ano 93, p. 65, junho 2004.

de criar mais temor do que respeito. Quem presenciar o interrogatório de uma pessoa simples numa audiência judicial vai verificar que o juiz e o depoente usam o mesmo idioma mas não falam a mesma língua. O depoente, muitas vezes, tem dificuldade para responder as perguntas do juiz, em grande parte porque não consegue entender o que lhe está sendo perguntado e, por vergonha ou temor, não revela essa dificuldade. (...). Compreende-se que um juiz sobrecarregado de trabalho não tenha muita disposição para ouvir com paciência ou para traduzir em termos da linguagem comum as expressões técnicas. Mas, em grande parte, essa dificuldade de compreensão e diálogo está ligada a uma atitude de superioridade em relação às pessoas comuns e à falta de percepção de que, muito mais do

que um aparato formal, a magistratura bem exercida é um serviço relevante para o povo. Essa inconsciência de seu papel social influi para que o juiz fique longe do povo e, em última análise, prejudica a apuração da verdade e a realização da justiça, reduzindo a utilidade e o prestígio do Judiciário.⁴⁸

Não se está, em hipótese alguma, negando a importância da tradição e das solenidades judiciárias, nem tampouco atenuando a necessidade de que haja o absoluto respeito à função jurisdicional. O que se pretende, diferentemente, é alertar para a urgente necessidade de uma *reciclagem* da retrógrada mentalidade que insiste em pairar sobre parcela considerável da magistratura, a qual se porta de forma anacrônica diante das significativas mudanças da sociedade contemporânea, de cunho

⁴⁸ DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juizes*. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 144-147.

político, social, econômico, jurídico, cultural, comportamental e tecnológico.

A sustentabilidade da indiscutível importância da magistratura, em um contexto de complexas mudanças sociais, culturais e tecnológicas, depende fundamentalmente de uma atualização da mentalidade judiciária e de uma premente melhoria da gestão do Judiciário – em termos de condições de trabalho, instalações materiais, qualidade e quantidade de quadro de pessoal, adequada formação dos juizes, dentre outros.⁴⁹ Humberto Theodoro Júnior anota:

⁴⁹ Quanto ao problema da formação dos juizes, Calmon de Passos se posiciona: “Tão defeituoso e pernicioso quanto o que vem de ser dito é o sistema de recrutamento e aperfeiçoamento de nossa magistratura, no particular um mal que é extensível a todos os operadores do Direito, vale dizer, também aos advogados e aos membros do Ministério Público. Permitimos que jovens mal saídos de faculdades que lhes dão formação mais que deficiente de logo se habilitem aos cargos de magistrados, promotores, procuradores ou exerçam a advocacia e isso com a maior liberdade e sem qualquer restrição” (PASSOS, José Joaquim Calmon de. *Direito, poder, justiça e processo*: julgando os que nos julgam. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 114); em sentido semelhante, Luiz Guilherme Marinoni aduz que “A problemática da organização judiciária (...) também tem a ver com a forma de recrutamento dos magistrados, repousando na questão do ensino jurídico, atualmente tão desprezado, com faculdades

É lastimável, mas não se pode deixar de reconhecer o regime caótico em que os órgãos encarregados da prestação jurisdicional no Brasil trabalham tanto do ponto de vista organizacional, como principalmente em torno da busca de solução para sua crônica inaptidão para enfrentar o problema do acúmulo de processos e da intolerável demora na prestação jurisdicional. Não há o mínimo de racionalidade administrativa, já que inexistem órgãos de planejamento e desenvolvimento dos serviços forenses, e nem mesmo estatística útil se organiza para verificar onde e porque se entrava a marcha dos processos. (...). O que urge enfrentar e analisar, não é a lei

germinando em todos os cantos do país, onde a preocupação é muitas vezes nenhuma com o ensino, mas fundamentalmente com os lucros” (MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas linhas do processo civil*. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996, p. 52).

em si, mas seu impacto entre a ação da parte que postula a prestação jurisdicional e a conduta dos órgãos encarregados de realizá-la. E o que, empiricamente, se constata é que, malgrado as sucessivas alterações das leis processuais, a Justiça continua ‘rotineira e ineficiente’, apegada a métodos arcaicos e que, fatalmente, redundam em ‘julgamentos tardios’, que mais negam do que distribuem a verdadeira justiça. O Poder Judiciário, é lamentável reconhecê-lo, é o mais burocratizado dos Poderes estatais, é o mais ineficiente na produção de efeitos práticos, é o mais refratário à modernização, é o mais ritualista; daí sua impotência para superar a morosidade de seus serviços e o esclerosamento de suas rotinas operacionais.⁵⁰

⁵⁰ THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de processo*, São Paulo,

Nessa ordem de ideias, uma gestão *profissionalizada* do Judiciário revela-se imprescindível para a melhoria da prestação jurisdicional estatal. É necessário, urgentemente, eliminar a antiquada concepção dos Tribunais judiciários “como organizações excessivamente burocráticas”, com o fito de se obter “novos sistemas de gestão e administração da justiça”, que sejam condizentes com os propósitos de aumentar a “eficácia do sistema judiciário”⁵¹ e aproximar os juízes dos cidadãos.⁵²

ano 30, n. 125, p. 68-71, jul. 2005.

⁵¹ OBSERVATÓRIO PERMANENTE DA JUSTIÇA PORTUGUESA. *A Administração e Gestão da Justiça*: análise comparada das tendências de reforma. Direção científica de Boaventura de Sousa Santos; Coordenação de Conceição Gomes. Portugal, p. 25-27. Disponível em: <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013.

⁵² Nesse contexto, Jordi Nieva Fenoll reflete sobre o que chama de *justiça de proximidade*, apontando outros fatores essenciais à aproximação do jurisdicionado e da justiça, a saber: a) qualificação neutra e menos espetacular dos órgãos judiciais; b) localização dos órgãos judiciais em todos os bairros e povoados da cidade; c) ampliação da competência objetiva dos juizados de pequenas causas, no que se refere ao valor e à matéria; d) formação específica e direcionada dos juízes de proximidade; e) conhecimento pelos juízes dos costumes, da cultura, da língua e do Direito local; f)

Em Portugal, por exemplo, foram instituídos novos modelos de gestão pública. O primeiro deles, denominado de *modelo gestionário*, é contrário a um *modelo burocrático*, o qual não atende “às exigências de celeridade e eficiência dos serviços prestados” e, conseqüentemente, não satisfaz “as necessidades dos cidadãos”. O modelo gestionário é caracterizado pela “gestão profissional, pela fragmentação das unidades administrativas, pela competição, pela adoção dos modelos de gestão empresarial, pela clara definição dos padrões de performance, pela focalização nos resultados, e pela importância dada ao uso eficiente dos meios existentes”.

Por sua vez, o *modelo da qualidade total*, mitigando as bases de um modelo de gestão empresarial, propõe uma “nova concepção de Administração Pública”, que segue os seguintes critérios: a) liderança, como fator fundamental na

inamovibilidade dos juizes de proximidade; g) simplificação e unificação do procedimento. (FENOLL, Jordi Nieva. *Jurisdicción y Proceso: estudios de ciencia jurisdiccional*. Madrid: Marcial Pons, 2009, p. 131-142).

promoção da qualidade de uma organização; b) gestão das pessoas, com o objetivo de desenvolver e sustentar o potencial humano de forma eficiente; c) definição clara da política e da estratégia organizacional; d) gestão das parcerias externas e dos recursos internos à organização; e) aumento da eficiência dos procedimentos, “de modo a melhor satisfazer as necessidades dos utentes e a comparação dos resultados chave do desempenho planeados com os resultados alcançados”.⁵³

Com isso, o modelo da qualidade total adota como princípios básicos a liderança, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a comunicação e a introdução de novas tecnologias.

Já na Espanha, dentro de uma concepção gerencial, a antiga “secretaria judicial” foi substituída pelo chamado “escritório judicial”

⁵³ OBSERVATÓRIO PERMANENTE DA JUSTIÇA PORTUGUESA. *A Administração e Gestão da Justiça: análise comparada das tendências de reforma*. Direção científica de Boaventura de Sousa Santos; Coordenação de Conceição Gomes. Portugal, p. 25-27. Disponível em: <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013.

(*oficina judicial*). Sob essa perspectiva, as funções do “Secretário Judicial” foram redefinidas e ampliadas, de modo a atribuir-lhe maiores responsabilidades na organização e no funcionamento cartorário, com o objetivo de retirar do juiz a incumbência de realização de tarefas atípicas referentes à direção da burocracia judiciária.

Com isso, o juiz ganhou tempo para se dedicar à sua atividade precípua de julgamento, desvinculando-se da função de gerenciamento administrativo dos milhares de processos sob sua direção. No Brasil, vê-se com bons olhos a ideia de criação do administrador judicial, o qual, com formação específica na área de gestão processual, substituiria os hoje denominados escrivãos judiciários, bem como “teria o encargo de administrar e controlar a tramitação sistemática e contínua dos feitos, além de poder proferir os despachos, de modo a permitir a redução dos

tempos mortos e garantir ao juiz o exercício da função decisória e de estudo detido dos casos”.⁵⁴

A busca por uma prestação jurisdicional de qualidade requer, ainda, a melhoria e a ampliação do acesso à jurisdição, mediante a garantia de maior facilidade de provocação dos órgãos do Judiciário. Nessa senda, uma melhor organização judiciária – que se manifesta, por exemplo, por meio da redefinição das funções das secretarias judiciais e das tarefas dos magistrados, da cooperação com os advogados, da celebração de audiências, da informatização dos serviços judiciários, da redução dos custos – é essencial para a realização da democracia e da cidadania.⁵⁵

⁵⁴ NUNES, Dierle José Coelho; FRANCO BAHIA, Alexandre Gustavo Melo. Por um paradigma democrático de processo. In: DIDIER JR., Fredie. *Teoria do Processo: panorama doutrinário mundial*. Segunda série. Salvador: Jus Podivm, 2010. v. 2, p. 175; os autores explicam ainda que, na Alemanha, o administrador judicial (*Rechtspfleger*), além de realizar atividades não-jurisdicionais, profere decisões ordinárias durante a tramitação processual, chegando até a exercer competência em questões executivas, na expedição de ordens de pagamento e nos processos de insolvência (p. 175).

⁵⁵ BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *Teoria geral da cidadania: a plenitude da cidadania e as garantias*

Igualmente, é de suma importância uma melhor estruturação das condições de trabalho dos juízes de primeiro grau, especialmente daqueles em início de carreira e em comarcas pequenas do interior, os quais estão mais próximos das necessidades da população. A estruturação física e material das comarcas de primeira entrância – instalações forenses, condições de moradia do juiz, melhoria da segurança, dentre outros fatores – é de fundamental relevância para uma adequada prestação jurisdicional.

Entrementes, o aparelhamento do Judiciário com melhores e modernas instalações físicas e materiais, e também com maior número de juízes e serventuários, é uma necessidade

constitucionais processuais. São Paulo: Saraiva, 1995, p. 38-39.

imediatas.⁵⁶ Também a informatização de processos⁵⁷ e o avanço na seleção, no ensino jurídico e na formação de juízes tornam-se imperativos para que a população tenha uma

⁵⁶ É certo que o simples aumento do número de juízes não é a solução para enfrentar o crescimento do volume de demandas judiciais. Contudo, ainda assim, é premente a necessidade de ampliar o número de juízes para atendimento das demandas da população. Na Justiça Estadual, por exemplo, verifica-se uma média de 6,2 juízes para cada 100 mil habitantes, enquanto na Justiça Federal esse índice chega a irrisórios 0,9 juízes para cada grupo de 100 mil pessoas. (Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_estadual.pdf; http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_federal.pdf. Acesso em: 12 abr. 2013).

⁵⁷ Ainda é praticamente insignificante a informatização de processos nos órgãos judiciários brasileiros da Justiça Estadual, cujo índice de processos eletrônicos é de 11%, sendo que nos Tribunais de Justiça dos Estados do Amapá e do Rio Grande do Sul não há ainda nenhum processo informatizado. Por sua vez, na Justiça Federal já se atingiu um índice médio de 65% de processos eletrônicos, sendo que o Tribunal Regional Federal da 4ª Região já registra um percentual de 93% de processos informatizados. (Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_estadual.pdf; http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/rel_completo_federal.pdf. Acesso em: 12 abr. 2013).

resposta jurisdicional constitucionalmente adequada e efetiva.⁵⁸

Contudo, um dos grandes desafios – para não dizer o maior – a ser superado para uma prestação jurisdicional adequada e efetiva, é a melhoria da administração gerencial dos cartórios e secretarias judiciárias com o objetivo de redução da *morosidade processual* e do *tempo morto*⁵⁹ dos processos:

Temos reiteradamente advertido
para o fato de que a demora e

⁵⁸ Quanto à necessidade de aperfeiçoamento do método de seleção de juízes e de uma formação mais humanística dos magistrados, a qual leve em consideração o estudo dos comportamentos humanos, cite-se a edição da Resolução n. 75 do CNJ, publicada em 12 de maio de 2009, a qual prevê que nos concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura, em todos os ramos do Poder Judiciário nacional, haverá avaliação de disciplinas como Sociologia do Direito, Psicologia Judiciária, Ética, Filosofia do Direito e Teoria Geral do Direito.

⁵⁹ ‘Tempo morto’ (ou ‘etapas mortas do processo’) significam “longos espaços temporais de completa inatividade procedimental”, geralmente quando processos ficam parados, sem movimentação, nas secretarias e cartórios judiciários. (DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. *Processo Constitucional e Estado Democrático de Direito*. Belo Horizonte: Del Rey, 2010, p. 154).

ineficiência da justiça – cuja erradicação se coloca como a principal inspiração da reforma do processo – decorre principalmente de problemas administrativos e funcionais gerados por uma deficiência notória da organização do aparelhamento burocrático do Poder Judiciário brasileiro. Influem muito mais na pouca eficácia e presteza da tutela jurisdicional as etapas mortas e as diligências inúteis, as praxes viciosas e injustificáveis, mantidas por simples conservadorismo, que fazem com que os processos tenham que durar muito mais do que o tolerável e muito mais mesmo do que o tempo previsto na legislação vigente.⁶⁰

⁶⁰ THEODORO JUNIOR, Humberto. Constituição e processo: desafios constitucionais da reforma do processo civil no Brasil. In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). *Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro*. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 250.

O STF, por exemplo, possui um numeroso acervo atual de 66.116 processos. Todavia, deste total, 61.754 processos (ou seja, aproximadamente 93,4%) se encontram localizados em setores internos do Tribunal, o que demonstra um altíssimo índice de processos aguardando decisão no gabinete dos Ministros – o que é compreensível ante o expressivo número de demandas – ou, em grande parte das vezes, *parados* nos cartórios e secretárias judiciárias, pendentes de efetiva movimentação.⁶¹

Nesse viés, a padronização de rotinas administrativas às varas e secretarias judiciárias do Brasil é providência que se impõe em prol da eficiência e da transparência da atividade jurisdicional.

O gerenciamento de processos é a base da administração da

⁶¹

Disponível

em:

<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=estatistica&pagina=acervoatual>. Acesso em: 12 abr. 2013.

Justiça. A maioria das Cortes sofrem com severos acúmulos processuais e são incapazes de reduzir o volume processual para enfrentar o problema da morosidade. (...). O aprimoramento dos procedimentos administrativos requer a revisão de sua existência em relação a ineficiência no gerenciamento de registros, gerenciamento do fluxo de processos, gerenciamento dos próprios processos, gerenciamento do volume processual e manutenção de estatísticas processuais e arquivos. Essa medida tem um significativo impacto na redução da morosidade do Judiciário. (...). As técnicas apropriadas de gerenciamento de processos requer que as Cortes sejam capazes de reunir dados sobre volume processual. Os projetos devem preparar o quadro de servidores, encarregado da parte

administrativa das Cortes, para desenvolver o planejamento e a pesquisa necessária a aplicação das técnicas de gerenciamento processual. Também é importante que as avaliações sobre o fluxo processual sejam feitas pelas Cortes, como forma de analisar as questões relacionadas a morosidade, e estabelecer prazos padrões para processamento de processos e monitoramento individual do andamento de cada processo. Uma avaliação da carga de trabalho é importante para uma estratégia de planejamento e pesquisa, utilização de recursos e desenvolvimento de atividades judiciais e não judiciais por parte do quadro de pessoal.⁶²

⁶² DAKOLIAS, Maria. *O setor judiciário na América Latina e no Caribe: elementos para reforma*. Tradução de Sandro Eduardo Sardá. Washington: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 1996, p. 38-41.

Enfim, a conquista de um melhor gerenciamento da organização judiciária, com o escopo de reduzir o número de processos em tramitação e aperfeiçoar a resposta do Judiciário às demandas que lhe são apresentadas, é essencial para mitigar “a lentidão alarmante do funcionamento dos órgãos da justiça”.⁶³

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema judiciário nacional não se mostra adequadamente preparado para suportar o vertiginoso aumento de demandas que lhe são dirigidas. Paralelamente, a própria sociedade e os operadores jurídicos não se comportam de forma condizente com uma ordem jurídica democrática, a qual, não obstante ocasione uma maior possibilidade de ocorrência de conflitos intersubjetivos, está pautada na prática da tolerância com a pluralidade.

⁶³ TUCCI, José Rogério Cruz e. *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal)*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 16.

A bem da verdade, a notória deficiência da prestação jurisdicional estatal, ordinariamente chamada de *crise da Justiça*, é reflexo de um problema *metajurídico*. Em dizeres diversos, a crise que aflige o sistema judiciário contemporâneo, mais do que uma questão normativa de falhas na legislação, revela a própria imaturidade cultural da população no que tange à busca da resolução pacífica dos conflitos de interesses, bem como denota a verdadeira ausência de uma gestão profissionalizada da estrutura administrativa dos órgãos da Justiça.

Enfim, o delineamento de um papel democrático à magistratura está atrelado a uma alteração da mentalidade comportamental dos operadores jurídicos, a qual seja destinada à efetiva realização de métodos autônomos de resolução de conflitos mais baratos, rápidos e eficazes. O Estado Democrático de Direito requer a compreensão de que a redução do demandismo equivale a um ganho de cidadania.

O juiz, para garantir a concretização dos direitos fundamentais, não pode se afastar da

realidade social. Pelo contrário, a profissionalização da gestão administrativa e a simplificação de procedimentos judiciais são necessárias não só para conferir maior eficiência à prestação jurisdicional, mas, outrossim, para assegurar uma maior aproximação dos juizes com os cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Francisco Glauber Pessoa. A efetividade como axiologia: premissa obrigatória para um processo célere. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Processo e Constituição*: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006;

ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil*: formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra. Tradução de Teresa Arruda Alvim Wambier. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012;

ASSIS, Araken. Duração razoável do processo e reformas da lei processual civil. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Processo e Constituição*: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006;

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *Teoria geral da cidadania*: a plenitude da cidadania e as garantias constitucionais processuais. São Paulo: Saraiva, 1995;

BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade*: para uma teoria geral da política. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 14. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2007;

BONAVIDES, Paulo. O Poder Judiciário e o parágrafo único do art. 1º da Constituição do Brasil. *In*: CUNHA, Sérgio Sérulo da; GRAU, Eros Roberto (Org.). *Estudos de Direito Constitucional*

em homenagem a José Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2003;

CARNELUTTI, Francesco. *Sistema de Direito Processual Civil*. Tradução de Hiltomar Martins Oliveira. São Paulo: Classic Book, 2000. v. 1;

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pelegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 22. ed., São Paulo: Malheiros, 2006;

DAKOLIAS, Maria. *O setor judiciário na América Latina e no Caribe*: elementos para reforma. Tradução de Sandro Eduardo Sardá. Washington: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 1996;

DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996;

DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. *Processo Constitucional e Estado Democrático de Direito*. Belo Horizonte: Del Rey, 2010;

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. 6. ed., São Paulo: Malheiros, 2009. v. 1;

DINIZ, Márcio Augusto Vasconcelos. *Constituição e Hermenêutica Constitucional*. 2. ed., Belo Horizonte: Mandamentos, 2002;

FENOLL, Jordi Nieva. *Jurisdicción y Proceso*. estudios de ciencia jurisdiccional. Madrid: Marcial Pons, 2009;

FERRAZ, Leslie Shérida. *Juizados Especiais Cíveis e acesso à justiça qualificado*. uma análise empírica. 2008. 235f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008;

FISS, Owen. *Um novo processo civil: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade*. Tradução de Daniel Porto Godinho da Silva e Melina de Medeiros Rós. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004;

HÄBERLE, Peter. *A sociedade aberta dos intérpretes da Constituição: contribuição para a interpretação pluralista e "procedimental" da Constituição*. Tradução de Gilmar Ferreira Mendes. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1997;

HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. 2. ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. I;

_____. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. 2. ed., Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. II;

JAYME, Fernando Gonzaga. *Direitos humanos e sua efetivação pela Corte Interamericana de Direitos Humanos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005;

_____. Os problemas da efetiva garantia de proteção judicial perante o Poder Judiciário brasileiro. *In: JAYME, Fernando Gonzaga; FARIA, Juliana Cordeiro de; LAUAR, Maira Terra (Coord.). Processo Civil – novas tendências: estudos em homenagem ao Professor Humberto Theodoro Júnior*. Belo Horizonte: Del Rey, 2008;

LORENZETTI, Ricardo Luis. *Teoria da decisão judicial: fundamentos de direito*. 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais;

MACIEL JUNIOR, Vicente de Paula. Estrutura e interpretação do Direito Processual Civil brasileiro a partir da Constituição Federal de 1988. *In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). Constituição e Processo: a contribuição do*

processo ao constitucionalismo democrático brasileiro. Belo Horizonte: Del Rey, 2009;

MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas linhas do processo civil*. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996;

MITIDIERO, Daniel. Por uma reforma da Justiça Civil no Brasil: um diálogo entre Mauro Cappelletti, Vittorio Denti, Ovídio Baptista e Luiz Guilherme Marinoni. *Revista de processo*, São Paulo, vol. 199, ano 36, set. 2011;

MONIZ DE ARAGÃO, Egas Dirceu. *Revista de Processo*, São Paulo, ano 28, n. 110, abr./jun. 2003;

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. sétima série. São Paulo: Saraiva, 2001;

_____. *Temas de Direito Processual*. nona série. São Paulo: Saraiva, 2007;

NUNES, Dierle José Coelho; FRANCO BAHIA, Alexandre Gustavo Melo. Por um paradigma democrático de processo. *In: DIDIER JR., Fredie. Teoria do Processo: panorama doutrinário mundial. Segunda série. Salvador: Jus Podivm, 2010. v. 2;*

OBSERVATÓRIO PERMANENTE DA JUSTIÇA PORTUGUESA. *A Administração e Gestão da Justiça: análise comparada das tendências de reforma. Direção científica de Boaventura de Sousa Santos; Coordenação de Conceição Gomes. Portugal, p. 25-27. Disponível em: <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013;*

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. O papel do juiz e do Poder Judiciário na sociedade moderna. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, vol. 824, ano 93, junho 2004;

PASSOS, José Joaquim Calmon de. *Direito, poder, justiça e processo*: julgando os que nos julgam. Rio de Janeiro: Forense, 1999;

Relatório do Índice de Confiança na Justiça no Brasil – ICJBrasil. Fundação Getúlio Vargas. 2º e 3º trimestres de 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10282/Relat%C3%B3rio%20ICJBrasil%202%C2%BA%20e%20203%C2%BA%20Trimestre%20-%202012.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 abr. 2013;

SAMPAIO, José Adércio Leite. Teorias constitucionais em perspectiva: em busca de uma Constituição pluridimensional. In: SAMPAIO, José Adércio Leite (Coord.). *Crises e desafios da constituição*: perspectivas críticas da teoria e das práticas constitucionais brasileiras. Belo Horizonte: Del Rey, 2004;

SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João. Os Tribunais nas

sociedades contemporâneas. *Revista brasileira de ciências sociais*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, n. 30, ano 11, fev. 1996;

SARMENTO, Daniel. Os direitos fundamentais nos paradigmas liberal, social e pós-social (pós-modernidade constitucional?). *In*: SAMPAIO, José Adércio Leite (Org.). *Crises e desafios da Constituição*: perspectivas críticas da teoria e das práticas constitucionais brasileiras. Belo Horizonte: Del Rey, 2004;

SILVA, Ovidio A. Baptista da. Fundamentação das sentenças como garantia constitucional. *Revista do Instituto de Hermenêutica Jurídica*. Direito, Estado e Democracia – entre a (in)efetividade e o imaginário social. Porto Alegre: Instituto de Hermenêutica Jurídica, 2006;

_____. *Processo e ideologia*: o paradigma racionalista. Rio de Janeiro: Forense, 2004;

TAVARES, André Ramos. Abertura epistêmica do Direito Constitucional. *In: NOVELINO, Marcelo (Org.). Leituras complementares de Direito Constitucional: Teoria da Constituição*. Salvador: JusPodivm, 2009;

TAVARES, Fernando Horta. Acesso ao Direito, duração razoável do procedimento e tutela jurisdicional efetiva nas Constituições brasileira e portuguesa: um estudo comparativo. *In: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro*. Belo Horizonte: Del Rey, 2009;

THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de processo*, São Paulo, ano 30, n. 125, jul. 2005;

_____. Constituição e processo: desafios constitucionais da reforma do processo civil no Brasil. *In*: MACHADO, Felipe Daniel Amorim; CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade (Coord.). Constituição e Processo: a contribuição do processo ao constitucionalismo democrático brasileiro. Belo Horizonte: Del Rey, 2009;

_____. *Direito e processo*: Direito Processual Civil ao vivo. Rio de Janeiro: Aide, 1997. v. 5;

TORNAGHI, Hélio. *A relação processual penal*. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 1987;

TUCCI, José Rogério Cruz e. *Tempo e processo*: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal). São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998;

WATANABE, Kazuo. *Da cognição no processo civil*. 2. ed., Campinas: Bookseller, 2000;