

# A ORGANIZAÇÃO DOS TRIBUNAIS E A GESTÃO DO TEMPO

Gláucio Maciel Gonçalves<sup>†</sup>



A complexidade da sociedade é uma realidade da vida moderna, estando em constante evolução, o que gerou a necessidade de se promover uma divisão de funções, a partir de um processo de especificação e de diferenciação, formando os subsistemas sociais,<sup>1</sup> na definição de Luhmann. Tais funções são produzidas pela sociedade moderna e nascem de seleções, que são o resultado evolutivo do aumento da diferenciação social.<sup>2</sup>

É a diferenciação social a base sociológica para a teoria luhmanniana, que desloca o foco da análise sociológica do indivíduo para os sistemas funcionalmente diferenciados. A sociedade pré-moderna era estratificada, e a diferenciação se dava pela qualidade dos indivíduos. Melhorou com o tempo, ao ponto de ampliar a comunicação, antes restrita a determinadas classes sociais, e enxergar também a desigualdade, não uma desigualdade baseada nas classes, mas sim nas funções, que são específicas.

A sociedade estratificada tinha como característica a assimetria, a desigualdade, estando o indivíduo vinculado à sua

---

<sup>†</sup> Mestre e Doutor em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Adjunto de Processo Civil da UFMG. Juiz Federal em Belo Horizonte

<sup>1</sup> PEDRON, Flávio Quinaud. A função dos tribunais constitucionais para a teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Revista do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal*, n. 29, p. 101-110. abr./jun. 2005, p. 102.

<sup>2</sup> CAMPILONGO, Celso Fernandes. *Política, sistema jurídico e decisão judicial*. São Paulo: Max Limonad, 2002, p. 152.

classe social. A comunicação era, portanto, restrita, o que não se constata na sociedade diferenciada funcionalmente, na qual a comunicação é bem maior, porque independe de um posto hierarquicamente superior dentro da sociedade, não sendo, por conseguinte, restrita a membros de uma determinada classe.

Todos podem se comunicar sobre tudo, já que na sociedade funcionalmente diferenciada o regime de inclusões e exclusões tem outra conotação. Em princípio, todos estão incluídos em todos os subsistemas, formando a inclusão generalizada.

Campilongo,<sup>3</sup> a propósito da função, sistematiza a teoria luhmanniana, dizendo:

Nas sociedades diferenciadas funcionalmente, ou seja, marcadas pela presença de subsistemas que operam a partir de códigos de comunicação específicos, a ‘função’ é a relação do subsistema com o todo. No caso do subsistema político, sua função para o sistema social mais amplo é a de tomar decisões coletivamente vinculantes. No caso do sistema jurídico, sua função é garantir expectativas normativas. Num e noutro caso, a atuação dos subsistemas – como sistemas operativamente fechados – se identifica com a reprodução do próprio subsistema a partir de seus elementos internos.

## 1. A POSIÇÃO DOS TRIBUNAIS NO SISTEMA JURÍDICO<sup>4</sup>

Percebe-se, dessa forma, que a compreensão de qual seja

---

<sup>3</sup> CAMPILONGO, *Política ...*, 2002, p. 155.

<sup>4</sup> A expressão *tribunais* é aqui utilizada em sentido diverso do Processo Civil (que só considera como tais os órgãos de instância recursal), de forma a abranger todos os órgãos jurisdicionais, incluídos os juízos de instância inicial. A opção pela utilização do termo, apesar de seu sentido heterodoxo, deve-se à ausência de palavra que descreva com clareza todos os responsáveis por decisões na outorga da tutela jurisdicional.

a função dos Tribunais na teoria dos sistemas passa pelo entendimento de que o sistema do direito é fechado, tendo os demais subsistemas, tal como o sistema político, como seu ambiente. É nesse sentido que o direito assimila como jurídicas as decisões tomadas no sistema político, uma vez que só conhece o código direito/não-direito.

Embora próximos, o sistema jurídico e o sistema político não se comunicam. O político, ambiente do sistema jurídico, trabalha irritando este, impondo a interpretação do elemento comunicativo externo pelo código direito/não-direito. A irritação nada mais é do que a capacidade de reação a eventos causados por fatores externos.<sup>5</sup>

O código próprio do sistema jurídico é, então, o do direito/não-direito e desempenha excepcional função para superar o paradoxo de um sistema auto-referencial, no dizer de Campilongo,<sup>6</sup> com qual direito decidir e se algo é ou não conforme o direito?

A função dos Tribunais reside justamente na aplicação do código específico do sistema jurídico e sua posição está determinada pela distinção entre legislação e jurisdição. Dita distinção é importante, porque impede que as questões jurídicas sejam resolvidas a partir de um ponto, não precisamente afeto aos Tribunais.

Diz Luhmann que somente no século XVIII a diferenciação do sistema jurídico em função legislativa e função jurisdicional se impôs.<sup>7</sup> Não obstante essa distinção, desde tempos imemoriais já se tem notícia da solução de conflitos.<sup>8</sup> Na Antigüidade, a sociedade depositava no

---

<sup>5</sup> CORSI, Giancarlo. Sociologia da Constituição. Trad. Juliana Neuenschwander Magalhães. *Revista da Faculdade de Direito da UFMG*, Belo Horizonte, n. 35, jan./jun. 2001, p. 173.

<sup>6</sup> CAMPILONGO, *Política ...*, 2002, p. 160.

<sup>7</sup> LUHMANN, Niklas. A posição dos tribunais no sistema jurídico. *Revista AJURIS*, Porto Alegre, n. 49, jul. 1990, p. 150.

<sup>8</sup> MACIEL GONÇALVES, *Modificações de Competência no Processo Civil*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002, p. 8-10.

misticismo religioso significativa parcela da praxe judiciária, ainda sem qualquer sistematização. À época da formação da *civitas* romana,<sup>9</sup> aos pontífices coube dar forma ao procedimento, por meio de simbolismos e rituais, nascendo, por isso, a jurisdição, que era exercida pelos sacerdotes com o objetivo de disciplinar a autotutela dos litigantes.<sup>10</sup>

Também se vislumbra o embrião da jurisdição no julgamento feito pelas tribos, que solucionavam os conflitos após reunião de seus membros em assembléia, prática comum entre os povos germanos, no dizer de Tácito, e entre os gregos dos tempos homéricos, conforme relatado na *Odisséia*.<sup>11</sup>

Já no Egito, o julgamento das questões menos e mais graves era feito de forma diferenciada. As primeiras estavam afetas aos juízes singulares, dispersos pelas cidades. As segundas eram resolvidas por um Tribunal composto de trinta sacerdotes, chamados de *soutnou en os kat en mā*<sup>12</sup> (auditores das queixas do Tribunal de Justiça), os quais se reuniam secretamente para a decisão, que era proclamada pelo presidente, após se dirigir à parte vencedora, exibindo a efígie de Mâ, a deusa da Verdade.

Embora o direito romano possuísse dois institutos ordinários de defesa de direitos – a *actio* e os *interdicta* –, somente o primeiro possuía natureza jurisdicional.<sup>13</sup> A

---

<sup>9</sup> O processo civil romano pode ser delimitado em três períodos: o das *legis actiones*, que vai da fundação de Roma (754 a. C.) até o fim da República; o *per formulas*, que formou com o antecedente o *ordo iudiciorum privatorum* (149 a. C. a 305 d. C.); e o último, da *cognitio extra ordinem*, que nasceu com o Principado (27 a. C.) e findou com o Império Romano do Ocidente.

<sup>10</sup> TUCCI, José Rogério Cruz e; AZEVEDO, Luiz Carlos de. *Lições de história do Processo Civil romano*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996, p. 41.

<sup>11</sup> GUIMARÃES, Mario. *O juiz e a função jurisdicional*. Rio de Janeiro: Forense, 1958, p. 20.

<sup>12</sup> LENORMANT, *Histoire antique des peuples de l'orient*, p. 343, *apud* GUIMARÃES, *O juiz ...*, 1958, p. 20.

<sup>13</sup> Os extraordinários – *stipulationes praetoriae* e *restitutio in integrum* – juntamente com os *interdicta* nada mais eram que providências de natureza administrativa, exercidas pelo pretor.

jurisdição era concebida como simples *declaração* de direitos, como, aliás, se depreende de sua significação morfológica (dicção do direito), o que a afastou dos interditos, cuja característica básica – a ordem que deles emana – nada mais era que um ato de vontade do pretor, não de inteligência, que pudesse corresponder a uma declaração de existência do direito.<sup>14</sup>

Essa concepção de jurisdição do direito romano perpetuou-se até nossos tempos, no sentido de que ela só estaria presente no processo de conhecimento, em razão do efeito declaratório do provimento. Todavia, de forma equivocada. A jurisdição também está presente nas tutelas cautelar e executiva. O juiz, além de dizer o direito aplicável, igualmente exerce jurisdição ao fazer atuar a norma jurídica concreta definida na sentença (tutela jurisdicional imediata), bem como ao assegurar eficácia prática a providências cognitivas ou executivas (tutela jurisdicional mediata).<sup>15</sup>

Conquanto a noção de composição de conflito seja contemporânea à formação dos grupos sociais, transformados em Estados na Idade Média, não se tinha, como afirma Luhmann, uma divisão básica entre o órgão legiferante e o órgão aplicador da lei. A divisão funcional do poder, que é uno, teve origem na evolução do constitucionalismo inglês, notadamente com a Revolução Gloriosa, que culminou por delegar ao Parlamento algumas funções reservadas ao monarca, até então detentor de autoridade absoluta.<sup>16</sup> Embora já visualizada por Aristóteles, que repartia as funções do Estado em *deliberante* (tomada de decisões fundamentais), *executiva* (aplicação pelos magistrados dessas decisões) e *judiciária*

---

<sup>14</sup> BAPTISTA DA SILVA, Ovídio Araújo. *Jurisdição e execução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996, p. 26-27.

<sup>15</sup> MACIEL GONÇALVES, *Modificações ...*, 2002, p. 10.

<sup>16</sup> FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 1983, p. 125.

(fazer justiça),<sup>17</sup> e esboçada na China pela dinastia Tang (século VII),<sup>18</sup> bem como delineada por Locke no *Segundo Tratado do Governo Civil*, a doutrina teve como embaixador Montesquieu, que a sistematizou e a divulgou na obra *L'Esprit des Lois* (1748), tornando-a uma das mais notáveis doutrinas filosófico-políticas de todos os tempos.<sup>19</sup>

Segundo Luhmann, a diferenciação de um sistema jurídico autoconstituente encontra respaldo organizacional na diferenciação de legislação e jurisdição,<sup>20</sup> que no início não foi mais profunda, porque poria abaixo o Estado, que estava se formando.

Os Tribunais, encarregados da aplicação do código direito/não-direito, constituem o centro do sistema jurídico. Tudo o mais, inclusive a legislação, representa, para a teoria dos sistemas, a periferia.<sup>21</sup> Os Tribunais são coagidos, pelo próprio sistema, a resolver o conflito, de forma que a não-decisão não é permitida. A proibição da recusa da Justiça é interna ao próprio sistema e faz com que o juiz se transforme até mesmo em criador do Direito.<sup>22</sup>

## 2 OS TRIBUNAIS COMO ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA JURÍDICO E POLÍTICO

Os Tribunais constituem uma organização, no sentido de que são sistemas voltados para decisão. Enquanto tal,

---

<sup>17</sup> FERREIRA FILHO, *Curso ...*, 1983, p. 125.

<sup>18</sup> CUNHA, Fernando Whitaker da. *Teoria geral do Estado*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1990, p. 447.

<sup>19</sup> Repercutiu, inclusive, na *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, de 26 de agosto de 1789, que a converteu em dogma constitucional. O artigo 16 preconizava: “Toute société dans laquelle la garantie des droits n’est pas assurée, ni la séparation des pouvoirs déterminée, n’a point de constitution.”

<sup>20</sup> LUHMANN, A posição dos tribunais no sistema jurídico. *Revista AJURIS*, Porto Alegre, n. 49, jul. 1990, p. 151.

<sup>21</sup> LUHMANN, A posição ..., 1990, p. 150.

<sup>22</sup> LUHMANN, A posição ..., 1990, p. 163.

apresentam as características das organizações: pessoal, carreira e hierarquia. É uma organização a um só tempo política e jurídica, o que significa que na sua atividade podem ser observados os acoplamentos de direito e política, ou seja, também suas diferenças.

As diferenças entre direito e política no interior dos Tribunais podem ser observadas, por exemplo, nos aspectos relativos à sua gestão. Se a decisão jurídica é, regra geral, exclusiva e juridicamente orientada, o acesso à prestação jurisdicional é produto de decisões políticas (sem menosprezar os condicionamentos econômicos), que não se exaurem no momento legislativo, ou seja, no momento da produção das normas que regulam o acesso aos Tribunais, mas também – e isso é largamente ignorado pela doutrina – pelos critérios internos de gestão dos Tribunais.

Em que medida os Tribunais, notadamente os Federais, enquanto organização político-jurídica, estão equipados para operar sua gestão em prol da inclusão social e do acesso à Justiça ou, mesmo, interessados nisso?

A Justiça Federal brasileira foi dividida, pela Constituição de 1988, em cinco Tribunais Federais.<sup>23</sup> Anteriormente unificada no Tribunal Federal de Recursos, que foi extinto, a organização da Justiça Federal passou a ser descentralizada, com a criação dos Tribunais Regionais Federais da 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> Regiões, com sedes, respectivamente, na Capital federal e nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife.<sup>24</sup> Por força do artigo 96 da Constituição, cabe a cada Tribunal organizar seus órgãos diretivos, sendo que a administração é dirigida pelo respectivo presidente, auxiliado pelo Conselho de Administração. Embora a formulação e a implantação da política administrativa seja ato do Conselho de Administração de cada Tribunal, fica ele

---

<sup>23</sup> Artigo 27, § 6º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias de 1988.

<sup>24</sup> Determinação da Lei 7.727/89.

dependente da iniciativa do presidente, de forma que, em regra, o Tribunal atua de acordo com a vontade e a visão do seu gerente máximo.

No início de funcionamento dos Tribunais Regionais Federais, era razoável que a preocupação estivesse relacionada com a dotação mínima de recursos humanos e materiais para a instalação dos juízes e servidores, e para o cumprimento da missão constitucional de ser a segunda instância da Justiça Federal, merecendo ressaltar que inúmeros feitos que aguardavam julgamento pelo Tribunal Federal de Recursos foram, com a instalação, redistribuídos aos Tribunais Regionais Federais. Contudo, passados mais de 23 anos da instalação dos Tribunais,<sup>25</sup> poucas têm sido as iniciativas de não só julgar as demandas, ou seja, aquelas voltadas para o acesso à Justiça e para a inclusão social.

A 1ª Região desenvolveu, em 2006, um plano típico de inclusão social, a partir da constatação, em Cáceres/MT, que diversos condenados por tráfico internacional de drogas eram aliciados como pequenos transportadores de drogas, popularmente conhecidos como “mulas”, que não têm no tráfico sua atividade habitual. A localização geográfica da cidade, na divisa do Brasil com a Bolívia, e a pobreza da população, que quase sempre ingressava nesse mercado ilícito para suprir as necessidades básicas da família, serviram de chamariz para os verdadeiros traficantes. Não adiantava apenas processar e condenar essas pessoas. Era preciso atuar, não na esfera jurisdicional, mas na política, uma vez que se constatou a falta até mesmo de esclarecimento a essas pessoas. Dessa forma, a Subseção Judiciária de Cáceres criou uma campanha de combate ao tráfico internacional de drogas, intitulada “Justiça em ação no combate ao tráfico internacional de drogas

---

<sup>25</sup> Embora criados em 5 de outubro de 1988, com a promulgação da Constituição, os cinco Tribunais Regionais Federais foram instalados em março e abril de 1989.



em Cáceres e região”,<sup>26</sup> com duas fases distintas: a primeira, de cunho meramente educativo, consistia na impressão de 12 mil fôlderes e 2.400 cartazes, em português e em espanhol, para distribuição às pessoas que transitam na região de fronteira, esclarecendo que a conduta de transporte de drogas é criminosa, a pena que pode ser cominada, além de outros malefícios, e incentivando a conduta reta. A segunda fase, de natureza preventiva e repressiva, teve por objetivo impedir o aliciamento da população e realizar o combate ao crime.

Outra atuação de grande mérito da 1ª Região foi a formulação de convênios com o Tribunal de Justiça do Amapá e com o Governo do Estado do Amazonas, o que se verá mais à frente, para a utilização dos respectivos barcos para levar o Juizado Especial Federal Itinerante a diversas comunidades do norte do País, que têm inúmeras dificuldades de se deslocarem dentro da região amazônica e que, sem o Estado batendo à sua porta, nunca teriam acesso à Justiça.

No âmbito da 2ª Região, registra-se a reforma do antigo prédio que abrigou o Supremo Tribunal Federal, no centro do Rio de Janeiro, que, inaugurado em 2001, serve como um grande centro de apresentação de recitais de música, de exibição de filmes e peças teatrais e de exposições diversas. O setor arte-educação do Centro Cultural da Justiça Federal desempenha também o interessante papel de levar aos estudantes do ensino fundamental e médio da capital fluminense um pouco da história do Judiciário brasileiro e da antiga Capital federal, bem como de promover uma reflexão sobre patrimônio histórico, cultura, justiça e sociedade.<sup>27</sup>

A 3ª Região publicou, em 2003, a segunda edição do *Manual de Direito para Jornalistas*.<sup>28</sup> O jornalista que

---

26

<http://www.jf.gov.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.estilo=3&tmp.area=83&tmp.texto=8949>.

<sup>27</sup> [http://www.ccjf.trf2.gov.br/instit/art\\_edu.htm](http://www.ccjf.trf2.gov.br/instit/art_edu.htm).

<sup>28</sup> <http://www.trf3.gov.br/manualacom/index.htm>.

acompanha diuturnamente o noticiário do Judiciário não tem conhecimento técnico-jurídico esmerado para divulgar uma informação precisa à sociedade, por intermédio de jornais, revistas, rádio ou televisão. Embora incluído socialmente, vê-se excluído do sistema jurídico, por causa dos vários tipos de ruído de comunicação, de forma que é salutar a iniciativa do Tribunal de traduzir a linguagem carregada, própria do sistema jurídico, para uma mais compreensível, uma vez que é por intermédio do jornalista que muitos terão acesso ao que os Tribunais decidem.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região tem um excelente programa de gestão ambiental, dividido em sete grandes tópicos, quais sejam: a) Descarte e coleta seletiva de materiais; b) Descarte de lâmpadas fluorescentes; c) Descarte de resíduos ambulatoriais; d) Descarte de óleos; e) Descarte dos filtros de ar-condicionado; f) Educação ambiental; e g) Fortalecimento da imagem institucional.<sup>29</sup> Destaca-se entre eles a questão da educação ambiental, iniciada em 2004. São confeccionadas cartilhas, distribuídas aos servidores, aos juízes, ao público que frequenta as dependências do Tribunal e à comunidade em geral, com o propósito de ensinar os melhores métodos de preservação do meio ambiente, seja no tocante ao melhor aproveitamento do lixo, seja quanto ao adequado consumo da água pela população localizada no entorno de determinadas bacias hidrográficas, o que, sem dúvida, contribui para a inclusão social de todos aqueles desprovidos de acesso às várias formas de viver em equilíbrio com o meio ambiente.

A 5ª Região tem se preocupado bastante com a qualidade dos seus serviços,<sup>30</sup> o que diretamente influencia a busca de satisfação do público que procura o Judiciário federal. Criou um plano estratégico, que tem por objetivos implementar a

---

<sup>29</sup> [http://www.trf4.gov.br/trf4/upload/Internet\\_v4.pps](http://www.trf4.gov.br/trf4/upload/Internet_v4.pps).

<sup>30</sup> [http://www.trf5.gov.br/escritorio\\_qualidade/Plano\\_estrategico/PGS.pdf](http://www.trf5.gov.br/escritorio_qualidade/Plano_estrategico/PGS.pdf).

justiça de resultados, promover a articulação institucional, desenvolver a gestão avançada de pessoas, desenvolver a excelência da gestão, desenvolver a gestão de processos e melhorar a infra-estrutura.

O Conselho da Justiça Federal, órgão que supervisiona administrativamente e em questões orçamentárias a Justiça Federal, engajou toda a Justiça comum Federal no projeto *Soldado Cidadão*, desenvolvido pelo Executivo federal em 2004 e estendido a 2005, para dar formação profissionalizante a 28.398 recrutas em todo o País. Por meio de deliberação do Conselho, juízes federais voluntários lecionaram para soldados, em todos os estados brasileiros, noções básicas de direito constitucional, cidadania e organização do Estado democrático, com o objetivo de levar mais conhecimento àqueles que cumprem o serviço militar obrigatório e que, no ano seguinte, desligados das Armas Nacionais, estarão iniciando-se ou de volta ao mercado de trabalho.<sup>31</sup> Agregar mais conhecimentos leva ao exercício de uma cidadania mais crítica, proporcionando aos soldados melhores condições de acesso ao mercado de trabalho, por meio da promoção de cursos profissionalizantes e de melhor qualificação social.

Isso significa que, para além do modelo burocrata de gestão das organizações, os Tribunais podem avizinhar-se de uma forma de gestão politicamente orientada para a efetivação dos direitos fundamentais. Refere-se ao paradigma da gestão pública, qual seja, a gestão que não se incumbe apenas de administrar os Tribunais ou de solucionar os conflitos, mas também de investigar a vontade do jurisdicionado para melhor atuar como o Estado em si. Daí José Eduardo Faria<sup>32</sup> afirmar que o maior desafio da Justiça no País neste século XXI é, sem dúvida, tornar efetiva a sua relação com os excluídos, atuando

---

<sup>31</sup>[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=75402&tmp.area\\_anterior=44&tmp.argumento\\_pesquisa=soldado%20cidadão](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=368&tmp.texto=75402&tmp.area_anterior=44&tmp.argumento_pesquisa=soldado%20cidadão).

<sup>32</sup> FARIA, José Eduardo. *Direito e justiça no século XXI: a crise da justiça no Brasil*. <http://www.ces.uc.pt/direitoXXI/comunic/JoseEduarFaria.pdf>.

para a pacificação social.

### 3 A GESTÃO DOS TRIBUNAIS

Desde o final da década de 1980, os Tribunais europeus têm adquirido crescente visibilidade social, ao propiciar o debate de uma necessária modificação de atitude por parte do Judiciário. A sociedade não se contenta mais com o simples papel que lhe é atribuído de resolver os conflitos, já que a solução das pendengas é demorada, e não se justifica isolar os Tribunais do dever institucional de se formar um Estado Democrático de Direito. Os Tribunais, como operadores da função estatal judiciária, passam a ter a obrigação de colaborar com o restante do Estado na formulação de políticas para a sociedade. Lógico que o grande formulador de políticas públicas continua sendo o Executivo, concebido como o grande administrador, inclusive com recursos orçamentários destinados a essas políticas, o que, no entanto, não exclui a participação dos Tribunais, que têm se preocupado crescentemente com as novas formas de inclusão social.

No Brasil, a virada quanto às atribuições do Judiciário iniciou-se no final do século XX. Os Tribunais precisavam de tempo para adequar-se às novas modificações trazidas no bojo da promulgação da Constituição de 1988, que sucedeu mais de vinte anos de regime de exceção no País. Já cientes de suas obrigações constitucionais, passaram a ouvir e a considerar os reclamos da sociedade. De nada adiantavam os meros julgamentos das demandas, pois a litigiosidade continuava a existir, tanto pela ampliação do acesso à Justiça quanto pelo aumento da população, com a melhora da situação econômica da população.

Por outro lado, a criação de mais e mais órgãos jurisdicionais, sejam varas sejam Tribunais, e a constante

reformulação legislativa,<sup>33</sup> embora necessárias num primeiro momento, não podem se eternizar. Entram em cena, então, as novas tendências de reforma da administração e gestão da Justiça.

A reforma pressupõe descontentamento. E esse descontentamento é antigo. Dinamarco lembra que a mais grandiosa tentativa de levantar dados para diagnosticar as causas do mau funcionamento da Justiça ocorreu nos anos de 1970.<sup>34</sup> Consistiu no *Projeto Florença*, idealizado por Mauro Cappelletti, com pesquisas mundo afora, em diversos ramos do saber, com o propósito de responder à indagação sobre o motivo pelo qual a Justiça não satisfaz os anseios de quem precisa dela. Os resultados foram colhidos, problemas foram constatados e soluções foram propostas, mas pouco mudou depois de trinta anos. De toda forma, chegou-se à conclusão, na mesma linha que escrevera Carnelutti, de que toda a celeuma para a solução da ineficiência passa pela melhora de três pontos: “a lei processual, as estruturas judiciárias e, acima de tudo isso, o *homem* que opera o processo”.<sup>35</sup>

Em 2001, estudo do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, órgão criado em 1996, ligado à Universidade de Coimbra, em convênio com o Ministério da Justiça de Portugal, coordenado cientificamente pelo renomado professor Boaventura de Sousa Santos, identificou diversas causas da ineficiência da Justiça.<sup>36</sup> Destacou a pesquisa:

---

<sup>33</sup> Interessante a observação de BARBOSA MOREIRA (BARBOSA MOREIRA, José Carlos. *Temas de Direito Processual*. 9ª série. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 373) de que é enganosa a idéia de que uma solução satisfatória para todos os males do processo e, sobretudo, para a lentidão da justiça, venha sempre pela via legislativa.

<sup>34</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. *Nova era do Processo Civil*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 14.

<sup>35</sup> DINAMARCO, *Nova era ...*, 2004, p. 15.

<sup>36</sup> OBSERVATÓRIO Permanente da Justiça Portuguesa. *A administração e gestão da justiça: Análise comparada das tendências de reforma*. Portugal, comparada das tendências de reforma, p. 13-14. <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>.

[...] a insuficiência de infra-estruturas judiciárias e de recursos humanos; o aumento considerável de litígios em resultado de alterações de ordem legislativa, social, econômica ou outra; a crescente complexidade dos casos, quer no âmbito da justiça cível, quer no âmbito da justiça criminal; a escassez de recursos financeiros; a ausência ou limitação de recurso aos meios alternativos de resolução de conflitos; a excessiva burocratização dos procedimentos judiciais; a ausência de mecanismos de comunicação e interação expeditos no interior do sistema judicial e nas relações deste com outras instituições; uma legislação social pouco flexível; os elevados níveis de desperdícios e disfuncionalidades, decorrentes de uma estrutura burocrática; a opacidade do sistema judicial; e sua a distância social.

Os Tribunais desenvolviam, até o final do século XX, um modelo de gestão do início do século. A centralização da tomada de posições na pessoa do presidente, a alternância de todo o quadro diretivo a cada mudança da presidência (o que se dá em regra a cada dois anos), o apego a formas já previstas e o medo do novo conspiravam contra a guinada da moderna gestão. Contudo, os novos tempos chegavam, e a sociedade pedia mudanças, como demonstra pesquisa feita pelo IBGE, em 2004, e lembrada por Polyana Washington de Paiva, segundo a qual o povo atribuiu ao Judiciário o antepenúltimo lugar em imagem positiva das instituições brasileiras.<sup>37</sup>

A gestão tradicional deu lugar ao novo modelo de gestão pública, chamado pelos portugueses de “modelo gestor”,<sup>38</sup> que sucedeu o burocrático, com base nos seguintes princípios

---

<sup>37</sup> PAIVA, Polyana Washington de. *Para uma justiça federal melhor: uma melhor comunicação com os jurisdicionados e a sociedade*. Inédito. [s.l.n.], [199-], p. 8-9.

<sup>38</sup> OBSERVATÓRIO Permanente ..., p. 18. <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>.

organizacionais: da liderança, da motivação dos servidores, do desenvolvimento de uma cultura organizacional, da comunicação e da introdução de novas tecnologias. A liderança, para organizar o serviço, dividir as tarefas, coordenar os que lhe estão afetos, visando a um desenvolvimento racional da organização. A motivação dos servidores, essencial para desenvolver um trabalho em grupo concatenado. O desenvolvimento de uma cultura organizacional, para expressar a relevância do trabalho individual e, ao mesmo tempo, a importância dentro do grupo, bem como para verificar se os resultados alcançados estão dentro daqueles planejados. A comunicação, como uma ferramenta indispensável para falar entre os atores do órgão, com o público-alvo ou com setores externos à organização. E a introdução de novas tecnologias, como fator indispensável para obter melhor desempenho das atividades, que só vêm aumentando com o passar do tempo.

A eficácia do Judiciário passa, dessa forma, a depender do abandono do modelo burocrático de gestão e do desenvolvimento de um modelo novo, que tem por mote a apresentação de diferentes sistemas de gestão e de administração. Tais sistemas já são uma realidade na Justiça Federal da 1ª Região, a) ao aprovar plano de metas da administração; b) ao fomentar a continuidade de estudo por parte de juízes, inclusive com o afastamento de suas funções (estudo em local diferente da atuação) ou a redução de trabalho (estudo na mesma cidade de trabalho)<sup>39</sup> e de seus servidores, autorizando para estes, sempre que possível, a licença-capacitação e distribuindo a eles bolsas de estudo para cursos de especialização;<sup>40</sup> c) ao instituir exame de saúde anual gratuito aos servidores e juízes;<sup>41</sup> e d) ao adquirir modernos equipamentos de informática, modernizando o acervo das varas

---

<sup>39</sup> Resolução TRF 1 21, de 19-12-97, alterada pela Resolução TRF 1 1, de 17-1-03.

<sup>40</sup> Resolução TRF 1 600-9, de 21-8-07.

<sup>41</sup> Resolução TRF 1 600-6, de 11-7-07.

e substituindo os monitores por LCD, destinando *laptops* para os juízes e adquirindo *scanners* para a digitalização de autos.

#### 4 A GESTÃO DO TEMPO NA TOMADA DE DECISÕES

Conquanto o novo modelo de gestão seja, em menor ou maior grau, uma realidade na Justiça brasileira, algumas dificuldades têm sido constatadas pelos administradores, representando empecilho no cumprimento da atividade básica do Judiciário, qual seja, a de compor os conflitos. O maior problema está, sem dúvida, no tempo, que nunca é suficiente para a resolução das questões administrativas e jurisdicionais. Surge, então, a necessidade de gerir o tempo.

O tempo também é passível de gestão por parte dos Tribunais. A decisão jurídica não apenas se dá no tempo, como também produz tempo. A gestão do tempo, certamente, foi fator determinante para a elaboração da proposta de criação dos Juizados Especiais Federais. Desde a unificação processual de 1939, o procedimento mais utilizado para se chegar ao termo final da demanda pouco mudou. O rito ordinário do procedimento comum, utilizado nos casos em que não há outro rito ou procedimento diferenciado previsto e, por isso mesmo, responsável por conduzir ao provimento a maioria das demandas, não foi suficiente para dar uma resposta adequada àquele que procura o Estado-juiz para resolver um conflito que entende existir. Até 1984, quando veio ao mundo a primeira lei que procurava facilitar a solução de controvérsias, ainda que extrajudicialmente, muitos ataques haviam sido perpetrados contra o rito ordinário, os quais prosseguiram, pelo menos até 1995, quando surgiu, efetivamente, uma forma diferente de resolver os conflitos jurisdicionais. Percebe-se, com isso, a primeira preocupação com a gestão do tempo, que partia da consideração de que o arcabouço existente não era hábil a fornecer um resultado satisfatório.



Conquanto não seja o objetivo deste estudo, vale registrar que a Justiça especializada do Trabalho, com praticamente a mesma legislação, conseguiu, em algumas Regiões, adotar procedimentos internos que serviram para melhor gerir o tempo, no âmbito de sua atuação. Embora trabalhe com direitos disponíveis, tenha mais unidades na Capital e no interior do estado-membro, seja descentralizada, uma vez que há Tribunais do Trabalho em quase todos os estados da Federação e cultue a conciliação, o que a diferencia da Justiça comum Federal, é de se reconhecer que tanto os administradores dos Tribunais quanto os administradores das varas do Trabalho tiveram, e têm, consciência de que é preciso utilizar bem o tempo. A prolação da sentença em até dez dias depois de realizada a audiência e o cumprimento de prazos de julgamento de recursos são alguns dos aspectos que destacam a 3ª Região da Justiça do Trabalho e que podem servir de exemplo para a congênera, a Justiça comum Federal.

A gestão do tempo pelos Tribunais é tarefa difícil. Partindo do pressuposto de que eles não podem criar cargos de servidor ou de juiz independentemente de lei e não gozam de autonomia orçamentária irrestrita para modernizar todas as suas estruturas ou para instalar varas criadas sem observar cronograma anual, bem como de que contingenciamentos têm sido impostos tanto pelo Executivo Federal quanto pelos órgãos que cuidam da supervisão orçamentária do Judiciário, como o Conselho da Justiça Federal, devem, então, utilizar o manancial de recursos humanos e de recursos tecnológicos de que já dispõem para que possam promover melhor aproveitamento do tempo.

A distribuição de servidores entre os diversos órgãos judiciários, de acordo com sua formação básica e seu interesse e o aproveitamento de talentos em determinadas linhas de conhecimento, que poderiam desenvolver projetos para a melhora da prestação jurisdicional, são algumas das facetas da

gestão do tempo nos Tribunais. Servidores mais satisfeitos e que sabem desempenhar a atividade para a qual foram designados representam, sem dúvida, melhoras no serviço, encurtando o tempo no cumprimento de obrigações relacionadas às atividades do trabalho.

A política de pessoal é deveras importante quando se discute escassez de tempo. Todavia, de maior relevância é a utilização de mecanismos inovadores, só agora surgidos, para atingir o mesmo objetivo que se atingia antigamente por outros meios. A tecnologia vem ocupar esse espaço. Dos atos procedimentais à mão passou-se aos atos datilografados. Da máquina de escrever passou-se à máquina elétrica, que chegou ao computador. Em menos de vinte anos ocorreu substancial alteração do modo de se praticar o ato do procedimento, com inimaginável ganho de tempo.

Um problema ainda permanece: autos físicos. Mas só por enquanto. A intenção da Justiça Federal é eliminar gradualmente o papel, transformando tudo que entra em mídia eletrônica, até que não existam mais autos físicos nas prateleiras das secretarias de varas e de Tribunais.

Dois projetos-piloto se iniciaram na Justiça comum Federal: um relativo à execução fiscal e outro, ao Juizado Especial Federal. Em algumas varas, as execuções fiscais promovidas pela União são recebidas, distribuídas e processadas por meio eletrônico, com alguns percalços, como sói acontecer, em virtude da complexidade de se realizar alguns atos da execução, como penhora, adjudicação e arrematação exclusivamente em meio eletrônico. A solução encontrada, até que todos os operadores possam falar a mesma língua – qual seja, a eletrônica – é efetivar o ato fisicamente e, depois, digitalizá-lo, passando-o ao meio eletrônico. O maior projeto é o do Juizado Especial Federal, que nasceu quase juntamente com o próprio Juizado. Ou seja, partiu-se de nova mentalidade, e por isso está mais avançado, funciona bem e tem alcance

muito maior do que o da execução fiscal.

Deve-se ressaltar que a criação do Juizado Especial Federal eletrônico ou virtual somente foi possível a partir da disposição dos órgãos públicos – União, autarquias, fundações e empresas públicas federais – de aderirem ao novo sistema. A comunicação entre todos era essencial, haja vista as dificuldades surgidas inicialmente, que todos os atores do processo desejavam superar.

Na 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Regiões da Justiça Federal existem hoje varas de Juizado exclusivamente eletrônico, sem autos físicos. Na 1ª Região, em razão de sua amplitude geográfica e da necessidade de instalar varas independentemente da existência de recursos orçamentários para o desenvolvimento do projeto do Juizado eletrônico para todas as unidades da Federação, decidiu-se pela instalação gradativa do Juizado eletrônico, de forma que o acervo das varas nas capitais dos estados e no Distrito Federal é composto de autos físicos, os antigos, e de autos eletrônicos, os novos.

A tramitação de um feito no Juizado eletrônico não representa, como podem pensar alguns, empecilho ao acesso à Justiça. A pessoa natural é sempre autora e, mesmo que não tenha acesso a equipamentos de informática, terá sua petição inicial autuada eletronicamente, mediante a digitalização do requerimento e de eventuais documentos em *scanners* de última geração, às expensas do órgão jurisdicional.

A utilização da tecnologia na gestão do tempo pelos Tribunais foi tão debatida que a Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) criou comissão de juizes para elaborar texto de anteprojeto de lei sobre processo eletrônico. Como primeira proposta popular dirigida à Câmara dos Deputados, o texto foi enviado à Comissão de Legislação Participativa, que o aceitou, o discutiu e, juntamente com o Senado Federal, o aprovou. Foi promulgada, então, a Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre o processo eletrônico e que dita a sentença de

morte dos autos físicos, a ser executada num futuro próximo.

A inovadora Lei 11.419/06, que admite o meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão das peças processuais, aplica-se aos Juizados Especiais e aos processos civil, penal e trabalhista, em qualquer grau de jurisdição. As assinaturas das partes e do juiz passam a ser feitas eletronicamente, bem como as intimações e algumas citações. Acaba o *Diário da Justiça* físico, que se transforma em eletrônico, outorgando validade aos atos publicados no sítio do Tribunal.

Com base na nova norma, que chancelou os atos processuais realizados anteriormente à sua vigência, desde que não tenha causado prejuízo às partes, os Tribunais já estão atuando. O Tribunal Regional Federal da 1ª Região e o Tribunal de Justiça de Sergipe começaram a enviar eletronicamente ao Supremo Tribunal Federal os recursos extraordinários admitidos, isso em 2007.<sup>42</sup> Hoje, por determinação do próprio Supremo Tribunal, todos os recursos extraordinários devem chegar lá de forma eletrônica. Os Juizados Federais eletrônicos estão andando a todo vapor, e o Supremo Tribunal Federal passou a disponibilizar o *Diário da Justiça* de forma eletrônica no dia 23 de abril de 2007, ainda que concomitante ao diário físico, sendo que o Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região e o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul já aboliram a publicação de atos no jornal oficial em papel.<sup>43</sup> A assinatura eletrônica foi utilizada pela então Presidente do Supremo Tribunal Federal em 19 de abril de

---

42

<http://noticias.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=236198&tip=UN&param=eletrônico>.

43

<http://noticias.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=228073&tip=UN&param=eletrônico>.

2007, para decidir pedido de suspensão de segurança,<sup>44</sup> e em 22 de junho de 2007 houve a primeira decisão em recurso extraordinário encaminhado eletronicamente ao Supremo e processado dessa forma.<sup>45</sup>

De todos os atos praticados pelos Tribunais procurando gerir melhor o tempo, o de maior importância foi, sem dúvida, o tomado pelo Sr. Ministro Joaquim Barbosa, do Supremo Tribunal Federal, enquanto relator do Inquérito 2.245. Referido inquérito apurava, como noticiado pela imprensa, atos praticados por ex-ministros de Estado, atuais e ex-deputados federais e ex-prestadores de serviços do Governo Federal, envolvendo 40 acusados, que teriam participado de diversos crimes: peculato, corrupção ativa e passiva, quadrilha, lavagem de dinheiro e evasão de divisas. Considerando a necessidade de o acusado ter acesso às provas indiciárias constantes da denúncia, seria indispensável que os autos, compostos de 29 volumes e 86 apensos, totalizando cerca de 14 mil páginas, fossem disponibilizados a cada um deles. Isso, sem dúvida, atrasaria sobremaneira a apreciação da denúncia, que deveria se dar por todos os juízes daquela Corte. O Supremo Tribunal decidiu, então, digitalizar todos os autos do inquérito e disponibilizá-los aos acusados e aos seus advogados por mídia eletrônica, acessível a qualquer momento.<sup>46</sup> A apreciação da denúncia, que foi feita após cinco sessões seguidas do órgão plenário do Supremo Tribunal Federal, pôde ser concluída em tempo razoável, considerando o número de acusados e a complexidade do caso.

O fim do modelo burocrático de gestão e a adoção do

---

44

<http://noticias.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=229547&tip=UN&param=eletrônico>.

45

<http://noticias.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=236425&tip=UN&param=eletrônico>.

<sup>46</sup><http://noticias.stf.gov.br/noticias/imprensa/ultimas/ler.asp?CODIGO=192386&tip=UN&param=mensalão%20digitalização>.

modelo gestor favorável à criatividade. Os Tribunais, ainda que tenham se atrasado na aplicação na nova forma de administração, estão atuando, seja para melhor gerir, seja para gerir com alto desempenho, otimizando o tempo, que lhe é caro.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR JR., Ruy Rosado de. *Os juizados especiais cíveis*. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/589>>. Acesso em: 8 ago. 2007.
- ARNAUD, André-Jean; LOPES JR., Dalmir (Org.). *Niklas Luhmann: do sistema social à sociologia jurídica*. Trad. Damil Lopes Jr., Daniele Andréia da Silva Manão, Flávio Elias Riche. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004. 389p.
- BAPTISTA DA SILVA, Ovídio Araújo. *Jurisdição e execução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996. 229p.
- BARBOSA MOREIRA, José Carlos. *Temas de Direito Processual*. 5ª série. São Paulo: Saraiva, 1994. 225p.
- \_\_\_\_\_. *Comentários ao Código de Processo Civil*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998. 717p. v. V.
- \_\_\_\_\_. *Temas de Direito Processual*. 9ª série. São Paulo: Saraiva, 2007. 423p.
- CAMPILONGO, Celso Fernandes. *Direito e democracia*. 2. ed. São Paulo: Max Limonad, 2000. 141p.
- \_\_\_\_\_. *O Direito na sociedade complexa*. São Paulo: Max Limonad, 2000. 195p.
- \_\_\_\_\_. *Política, sistema jurídico e decisão judicial*. São Paulo: Max Limonad, 2002. 193p.

- CINTRA, Antônio Carlos Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do Processo*. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1994. 358p.
- CORSI, Giancarlo. Valores y derechos fundamentales en perspectiva sociológica. *Metapolítica*, México, n. 20, out./dez. 2001.
- \_\_\_\_\_. Sociologia da Constituição. Trad. Juliana Neuenschwander Magalhães. *Revista da Faculdade de Direito da UFMG*, Belo Horizonte, n. 35, jan./jun. 2001.
- CORSI, Giancarlo; ESPOSITO, Elena; BARALDI, Claudio. *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México: Universidad Iberoamericana, 1996. 191p.
- DE GIORGI, Raffaele. Semantica della idea di diritto soggettivo. In: *Storia dei concetti e semantica storica*. Napoli: Edizione Scientifiche Italiane, 1990.
- \_\_\_\_\_. Modelli giuridici dell'ugualianza e della disugualianza. In: *Disugualianza ed equità in Europa*. Bari: Laterza, 1993.
- \_\_\_\_\_. Luhmann e a teoria jurídica dos anos 70. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes. *O Direito na sociedade complexa*. São Paulo: Max Limonad, 2000. 195p.
- DINAMARCO, Cândido Rangel. *Manual das pequenas causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987. 141p.
- \_\_\_\_\_. *Execução civil*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 1993. 585p.
- \_\_\_\_\_. *Nova era do Processo Civil*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2004. 333p.
- EHRlich, Eugen. *Fundamentos da Sociologia do Direito*. Trad. René Ernani Gertz. Brasília: Editora UnB, 1986. 388p.
- FARIA, José Eduardo. *Direito e justiça no século XXI: a crise da justiça no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/direitoXXI/comunic/JoseEduarFar ia.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2007.

- FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 1983. 339p.
- FUX, Luiz; NERY JUNIOR, Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Processo e Constituição: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006. 1.085p.
- GALDINO DA PAIXÃO JR., Manuel. *As três figuras básicas da teoria geral do processo*. 1991. 194f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Teoria geral do Processo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002. 388p.
- GONÇALVES, Aroldo Plínio. Direito judiciário do trabalho: organização judiciária; instância única; competência material e processual. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região*. Belém, n. 48, v. 25, p. 33-53, jan./jun. 1992a.
- \_\_\_\_\_. *Técnica processual e teoria do processo*. Rio de Janeiro: Aide Editora, 1992b. 220p.
- GRINOVER, Ada Pellegrini *et al.* *Juizados especiais criminais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996. 245p.
- GUIMARÃES, Mario. *O juiz e a função jurisdicional*. Rio de Janeiro: Forense, 1958. 445p.
- LUHMANN, Niklas. *A Constituição como aquisição evolutiva*. Trad. Menelick de Carvalho Netto. Livre. [s.l.n.], [198-]. 27p.
- \_\_\_\_\_. *Legitimação pelo procedimento*. Trad. Maria da Conceição Corte Real. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1980. 210p.
- \_\_\_\_\_. *Sociologia do Direito I*. Trad. Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983. 252p.
- \_\_\_\_\_. *Sociologia do Direito II*. Trad. Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985. 212p.
- \_\_\_\_\_. A posição dos tribunais no sistema jurídico. *Revista*



- AJURIS, Porto Alegre, n. 49, jul. 1990.
- \_\_\_\_\_. *Procedimenti giuridici e legittimazione sociale*. Trad. Sergio Siragusa. Milano: Giuffrè, 1995. 268p.
- \_\_\_\_\_. *Introducción a la teoría de sistemas*. Trad. Javier Torres Nafarrate. México: Universidad Iberoamericana, 1996. 301p.
- \_\_\_\_\_. *El derecho de la sociedad*. Trad. Javier Torres Nafarrate. México: Universidad Iberoamericana, 2002. 673p.
- MACIEL GONÇALVES, Gláucio Ferreira. *Modificações de competência no processo civil*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002. 97p.
- NAFARRATE, Javier Torres. Introdução. In: LUHMANN, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. Trad. Javier Torres Nafarrate. México: Universidad Iberoamericana, 1996. 301p.
- NEUENSCHWANDER MAGALHÃES, Juliana. *O uso criativo dos paradoxos do direito: a aplicação dos princípios gerais do direito pelo Tribunal de Justiça europeu*. 1994. 180p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito da UFSC, Florianópolis, 1994.
- NEUENSCHWANDER MAGALHÃES, Juliana. *Estrutura e função dos direitos humanos*. 2004. 285f. Tese (Doutorado) - Universidade de Lecce (inédito). Lecce, 2004.
- OBSERVATÓRIO Permanente da Justiça Portuguesa. *A administração e gestão da justiça: Análise comparada das tendências de reforma*. Portugal, p. 13-14. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2007.
- OST, François. *O tempo do direito*. Trad. Élcio Fernandes. Bauru: Edusc, 2005. 410p.
- PAIVA, Polyana Washington de. *Para uma justiça federal melhor: uma melhor comunicação com os*

- jurisdicionados e a sociedade. Inédito. [s.l.n.], [199-]. 26p.
- PEDRON, Flávio Quinaud. A função dos tribunais constitucionais para a teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Revista do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal*, n. 29, p. 101-110. abr./jun. 2005.
- TUCCI, José Rogério Cruz e; AZEVEDO, Luiz Carlos de. *Lições de história do Processo Civil romano*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996. 254p.
- TUCCI, Rogério Lauria. *Manual do juizado especial de pequenas causas*. São Paulo: Saraiva, 1985. 398p.
- VIANNA, Luiz Werneck *et al.* *Corpo e alma da magistratura brasileira*. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997. 336p.
- WATANABE, Kazuo *et al.* *Juizados de pequenas causas. Lei 7.244, de 7 de novembro de 1984*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. 221p.
- WATANABE, Kazuo. Filosofia e características básicas do juizado especial de pequenas causas. *In: WATANABE et al. Juizados de pequenas causas. Lei 7.244, de 7 de novembro de 1984*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. 221p.