



– RELATÓRIO DE PESQUISA –

Os Juizados Especiais Cíveis do Rio Grande do Sul: processo de trabalho e cultura organizacional

PEDRO SCURO NETO¹

SUMÁRIO

I. Os Juizados Especiais como objeto de análise: práticas contaminadas e precariedade; contradição e dinâmica; hipóteses e delineamento da pesquisa; a cultura dos Juizados. II. Amostra: critérios de composição; juizados representativos. III. Questionário. IV. Análise dos dados. V. Conclusões: pontos a ponderar. VI. Estratégia de mudança. VII. Anexo. A opinião do gestor do sistema: O papel do juiz presidente na relação com os conciliadores e juízes leigos (artigo de Gilberto Schäfer).

SINOPSE

Duas décadas após terem sido criados, os Juizados Especiais agora atravessam o período mais crítico de sua história. Quem os enxerga como o broto mais firme e dinâmico da “Nova Justiça” brasileira, não acha que os juizados têm problemas, apenas limitações que podem ser superadas sem traumas com investimentos em mudanças e reformas estruturais. Quem repreende acredita que estão sendo usados para solucionar a “crise da Justiça”, que se manifesta pelo excesso de demanda e pela imagem de sistema perverso. Outros querem se situar acima de toda controvérsia, e sugerem que a questão fundamental é o baixo nível de institucionalização de um sistema imperfeitamente sintonizado com necessidades sociais básicas, ou então afirmam que a estrutura deveria estar mais bem equipada para recepcionar mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

Nesse contexto, a Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul promoveu uma pesquisa acerca das quase duas centenas de juizados especiais cíveis que funcionam no Estado. De início, o quadro não era favorável, uma vez que a investigação começou sob um clima de batalha legislativa provocada por um projeto de lei do Tribunal de Justiça à Assembléia Legislativa, propondo a competência exclusiva dos juizados cíveis e a elevação do valor de alçada para 60 salários mínimos. O debate acirrado fez crescer a impressão que, como toda pesquisa social, a nossa também deveria se concentrar em comprovar ou desmentir proposições em discussão na sociedade.

¹ Ph.D., Universidade de Leeds, Inglaterra. Coordenador do Centro de Pesquisas sobre o Poder Judiciário, Escola Superior da Magistratura, Rio Grande do Sul. Sandra Jane Navarro atuou como assistente de pesquisa.

No entanto, em vez comprovar ou desmentir hipóteses a pesquisa preferiu se concentrar (1) na *escolha do delineamento de investigação mais apropriado*, visando controlar as variáveis relevantes e definir de modo mais adequado à lógica de demonstração; (2) no **processo de trabalho**, especificamente no desempenho dos “novos operadores do Direito” (conciliadores e juízes leigos) e nas propriedades das “novas etapas processuais” que caracterizam o sistema; e (3) na organização dos dados de modo a *preservar a unidade do objeto*, em particular e de uma *forma direta*, na *cultura* dos Juizados Especiais Cíveis – supostamente ainda incapazes de “absorver um esquema de justiça negociada, informal e flexível” – explorando fatores (como a excessiva centralização do planejamento e do controle, e a progressiva degradação das funções e do papel da conciliação como procedimento de resolução de conflitos) que a determinam, influenciam o ambiente e condicionam o compromisso dos “novos atores da Justiça” e a efetividade dos serviços prestados.

Por conta desses objetivos foi preciso conceber novos instrumentos de investigação (em especial um questionário sobre os projetos de vida, interesses e histórias vocacionais de diferentes atores em um mesmo ambiente de atividade), além de procedimentos específicos de observação, entrevista e seleção dos juizados mais representativos. Logo do princípio, portanto, ficou evidente que os Juizados Especiais eram objetos diferenciados de estudo, cujas características essenciais e propriedades comuns permitem estabelecer relações e pontos de partida para intervenções no sistema, recombinação concepção e execução em nível coletivo, conforme as premissas do gerenciamento democrático e as conclusões do estudo.

I. OS JUIZADOS ESPECIAIS COMO OBJETO DE ANÁLISE

A SAGA BRASILEIRA DOS “JUIZADOS ESPECIAIS” teve início em 1982, no Rio Grande do Sul, com a denominação “Juizados de Pequenas Causas”, por iniciativa de Antonio Guilherme Tanger Jardim, juiz da comarca de Rio Grande. A experiência foi tão bem sucedida que, já em 1986 surgia a Lei nº 8.124 que instituía o “Sistema Estadual de Juizados de Pequenas Causas”. No ano de 1991, outra lei (nº 9.466) iria dispor sobre a competência dos JEC, que, quatro anos mais tarde, acabaram sendo estendidos (pela Lei Federal nº 9.099) para todo o País.

Os Juizados foram criados para resolver, de graça, causas que não ultrapassam os 40 salários mínimos – a partir de 20 salários é preciso contratar advogado – segundo critérios específicos (simplicidade, informalidade, rapidez, e economia processual) que permitem solucionar casos logo na primeira audiência. Para julgar pedidos de reparação por danos em questões “simples”, como transações de bens e serviços defeituosos, ou cobranças de dívida, há os *Juizados Especiais Cíveis*. Para “delitos de pouca gravidade”, como desinteligências ou acidentes de trânsito sem lesões sérias, há os *Juizados Especiais Criminais*, criados depois que os constituintes de 1988 se convenceram que seria melhor passar à competência exclusiva do Judiciário funções que a polícia historicamente desempenhava – apesar de muitos acreditarem que a polícia continua a ser “a um só tempo, um escadouro para pequenos delitos e, também, um coadouro a proteger o Judiciário de uma avalanche de pequenos casos”.²

² Na verdade, segundo levantamentos no Chile (*Corporación de Promoción Universitaria e Universidad Católica*, 1993) e no Brasil (Centro Talcott de Direito e Justiça, 2001), somente em penúltimo caso as pessoas procuram policiais, políticos ou lideranças comunitárias. Na maior parte, elas buscam ajuda de parentes e conhecidos, só depois apelando para

O Código Criminal do Império, de 1830, atribuía explicitamente à polícia competência judicial sobre alguns pequenos delitos de natureza pessoal, que eram capitulados sob a designação de “crimes policiais” [e.g., desordem, agressão física, ameaça, difamação etc.]. Frente a sua ocorrência, cabia ao delegado [mais exatamente aos comissários e agentes dos postos policiais], após a realização de sumarríssimo processo, obrigar o ofensor a assinar um “Termo de Bem Viver” ou ainda um “Termo de Segurança”, conforme o caso. [...] É bem possível que o Código do Império estivesse simplesmente se rendendo a práticas já existentes no Brasil desde sempre.³

Em um juizado especial *cível*, por sua vez, podem reclamar apenas as pessoas físicas e microempresas; as pessoas jurídicas (empresas e estabelecimentos comerciais) só podem ser réus, apesar de cada vez mais “microempresas” serem como autoras [art. 38, da Lei 9.841/99] – o que estaria “transformando os juizados em ‘balcões de cobrança’, em instrumentos de pressão de empresários e firmas, algumas de razoável expressão (com receita bruta anual de R\$ 244.000,00 – art. 2º, I, da mesma Lei), para o recebimento de seus créditos ou acerto dos seus negócios, muitas vezes acionando quem deveria ser o destinatário dessa justiça especializada: pequenos comerciantes, modestos prestadores de serviços, carentes jurisdicionados, titulares de direitos patrimoniais de inexpressivo valor”.⁴

A lei estabelece 15 dias para ser marcada uma Audiência de Conciliação, em que as partes envolvidas conversam e tentam fechar acordo sob orientação de um *Conciliador* (preferentemente bacharel em Direito). Se os envolvidos chegam a um consenso o Juiz dá a sentença e o caso é resolvido da forma mais rápida e amigável possível; caso contrário, o Conciliador explica as conseqüências do prosseguimento da ação e marca uma nova audiência, de Instrução e Julgamento, em um prazo de 15 dias. Essa audiência será presidida por um *Juiz Leigo* (auxiliar da Justiça, recrutado entre advogados com mais de cinco anos de experiência, e impedido de exercer a advocacia nos Juizados Especiais, enquanto estiver no desempenho de suas funções).

Na audiência de instrução e julgamento o Juiz Leigo houve a versão de cada uma das partes e testemunhas, e analisa as provas apresentadas. Em seguida, dá sua sentença ou marca uma data para proferir a decisão – em relação à qual pode haver recurso no prazo de 10 dias (o recurso é julgado por três Juízes de Direito). Nessa fase há despesas, de vez que é obrigatório que as partes sejam representadas por advogados e, quem perder a causa, paga as custas processuais (pessoas carentes têm direito a advogado pago pelo Estado e a isenção das custas para recurso).

assistentes sociais e, menos ainda, professores ou religiosos. Só recorrer a advogados, promotores de justiça, defensores públicos ou o Judiciário como derradeira alternativa.

³ Luciano OLIVEIRA. *Sua excelência o comissário* e outros ensaios de Sociologia Jurídica. Rio de Janeiro: Letra Legal, 2004:47-48.

⁴ Romulo LETTERIELLO, “O perigo da ampliação da competência dos Juizados Especiais Cíveis”. Disponível em <http://www.tj.ms.gov.br/juizados/doutrina/doutrina.html>. Jan. 2005 (redação modificada). Ademais, existem projetos de lei que, se aprovados, admitirão como autoras firmas mercantis individuais (projeto de lei nº 4.537/98, de Augusto Nardas), pequenas empresas (projeto de lei, de Germano Rigotto), associações sem fins lucrativos, e cooperativas (projeto de lei nº 6.468/02, de Osório Adriano).

Práticas "contaminadas" e precariedade

Essa estrutura simples e aparentemente elegante – muito eficaz na absorção de boa parte da demanda por Justiça – é, no entanto, objeto de incômodo sentimento relacionado às práticas dos juizados especiais parecerem estar “contaminadas”⁵ pela mesma formalidade e burocracia da Justiça Comum. O que estaria impedindo a aplicação dos sagrados princípios básicos que tornam o sistema uma absoluta novidade: *oralidade* (ou seja, tudo deve ocorrer na audiência), *informalidade*, *preferência pela solução conciliatória*, e *juízo por equidade*. Conseqüentemente, nos JEC, do mesmo modo que nas varas comuns as pautas já estariam sobrecarregadas e os prazos legais prejudicados pelo volume de serviço. Ao mesmo tempo, a eficácia dos Juizados Especiais Criminais continua a ser questionada, por força da “sensação de impunidade” gerada pela “troca” da pena por medidas alternativas como prestação de trabalho comunitário ou pagamento de cestas básicas.⁶

Nada disso, porém, parece abalar a confiança de quem acha que a legislação que regulamentou os Juizados é “bem elaborada e eficiente”. Com efeito, quem confia acha que não há problemas, somente deficiências de caráter administrativo, limitações tendentes a serem superadas “em todo o País” por “medidas concretas, como informatização, mutirões, designação de juízos exclusivos para atuação nos Juizados e Turmas Recursais, recrutamento de conciliadores e juizes leigos, instalação de sistemas itinerantes, anexos universitários, novos juizados etc.” Por isso não admira, concluem os admiradores dos JEC, que o sistema já absorva mais de 50% do movimento processual em diversos Estados, e se constitua em “um exemplo de serviço público bem prestado”.⁷

A verdade, contudo, é que os Juizados Especiais continuam a trabalhar de modo precário; desprovidos de “estrutura e máquina humana para a prestação do serviço” muitas vezes funcionam em cozinhas e corredores, e são “atendidos, na sua maioria, por estagiários”.⁸ Segundo os críticos, nos JEC os jurisdicionados estariam sendo forçados a fazer acordo, flexibilizando direitos e deixando de lado os reais problemas da Justiça: demanda excessiva, imagem de sistema perverso e incapacidade de resolver conflitos do modo cabal e efetivo. De fato, em particular nas grandes regiões metropolitanas os juizados só operam graças a ações da cidadania. No Juizado Especial Civil Central I, da cidade de São Paulo, por exemplo, revezam-se mais de 200 conciliadores voluntários, ao passo que Procuradoria Geral do Estado contribui com advogados que trabalham de graça. A Universidade de São Paulo, por sua vez, nada cobra para fazer inspeções técnicas de engenharia civil e hidráulica, enquanto a Associação Paulista de

⁵ Sobre ‘contaminação’ v., anexo, Gilberto SCHÄFER, O Papel do Juiz Presidente na relação com os conciliadores e juizes leigos, Encontro dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Gramado, maio, 2006.

⁶ *Zero Hora*, 19 Ago. 2004.

⁷ Ricardo Cunha CHIMENTI. Os juizados especiais. In: *Boletim Informativo Saraiva*, ano 13, nº 2, 2004:22.

⁸ *Jornal do SINDJUS*, Sindicato dos Servidores da Justiça (RS), nº 68, 2004.

Magistrados presta serviços de apoio, o Serviço de Proteção ao Crédito registra os débitos oriundos de decisões condenatórias definitivas e de acordos não cumpridos, etc.⁹

Contradição e dinâmica

Os otimistas, no entanto, acham que mesmo essa dependência é positiva, pois demonstra que “a comunidade está legitimando uma experiência inovadora”.¹⁰ Parecem não querer perceber que isso ajuda a reproduzir uma contradição que se manifesta na falta de políticas que assegurem ao Direito e à Justiça o pleno exercício de suas funções como instrumentos de interdependência e coesão social – razão pela qual o Direito e a Justiça progressivamente estão se tornando objeto de medidas meramente compensatórias, suplementares e corretivas, destinadas a transferir a outros atores (indivíduos, grupos e instituições da sociedade civil) o ônus dos “ajustes estruturais” relacionados à sobrecarga do sistema de Justiça.

Essa contradição não resulta somente da desestruturação do Estado, mas de intenções contidas nos dispositivos constitucionais inspirados no modelo garantista do processo – isto é, na vontade de viabilizar acesso à Justiça aos necessitados por meio de isenção de taxas. Reflete “um pensamento conservado em nosso meio jurídico”, ou seja, que o exercício jurisdicional é função essencial do Estado, porém não necessariamente uma prioridade “política” [mesmo porque o Estado jamais teve como arcar integralmente com tal exercício], mas da sociedade civil, “diluído nos interesses particulares de cada postulante”.¹¹

Malgré tout, o sistema evoluiu com vigor e a dinâmica do seu funcionamento revelou não somente as próprias contradições, como também as motivações e as fontes dos problemas do sistema de Justiça como um todo. Esse desenvolvimento sempre pediu e continua clamando por mudanças qualitativas, decorrentes não apenas da imperativa existência de juizados para ampliar o acesso e realizar o ideal de “Justiça rápida”, mas, sobretudo, da necessidade de os JEC *absorverem cada vez mais a demanda hoje distribuída às varas comuns*.¹²

Com efeito, “o crescente número de novos feitos, que [no Rio Grande do Sul] se aproxima de 10% a mais por ano, não pode ser absorvido pela atual estrutura judiciária, e não há perspectiva de alteração substancial do processo adotado no País, assim como também não há possibilidade de aumento da despesa na mesma proporção”. Para superar essa dificuldade, que cada vez mais se avoluma, os JEC representam a melhor “alternativa viável para manter a prestação do serviço forense em tempo útil e economicamente”. Para isso, no entanto, alguns princípios precisam ser adotados:

⁹ José Renato NALINI. Juzgados Especiales en Brasil. Organización dos Estados Americanos/ Departamento de Assuntos e Serviços Jurídicos. Disponível em <http://www.oas.org/juridico> (Nov. 2004).

¹⁰ Idem.

¹¹ Evandro Fernandes de PONTES. A assistência judiciária na mira do modelo garantista do processo. In: *Cadernos Adenauer*, nº 3, 2000:67.

¹² Esse imperativo também pode ser visto como evidencia de que “os juizados estão sendo usados para solucionar a crise da Justiça” – *razão pela qual* no Congresso Nacional tramitam seis projetos de lei propondo a competência absoluta dos JEC para as causas até 40 salários-mínimos. Kazuo WATANABE, Seminário sobre os Juizados Especiais, São Paulo: CEBEPEJ/ EDESP-FGV, 18 Jun. 2004.

“Em primeiro lugar, a competência dos juizados cíveis deve ser admitida como *exclusiva*, como decorre do Projeto de Lei nº 315/2003 enviado pelo Tribunal de Justiça à Assembléia Legislativa. Em segundo, convém *elevantar o valor de alçada* para 60 salários mínimos – esses dois enunciados já estão postos em prática na Justiça Federal, cujos juizados especiais [criados pela Lei 10.259/2001] têm competência absoluta para julgamento das causas contra a União e suas entidades, no valor máximo de 60 salários mínimos.

Em terceiro lugar, impende que as audiências simultâneas, realizadas com a presença de conciliadores e juízes leigos, sejam efetivamente presididas pelo *juiz togado*, que a tudo deverá supervisionar, resolvendo os incidentes e desde logo proferindo a sentença.

Em quarto, sejam os juizados vistos como importante e decisivo fator para a boa prestação jurisdicional, com capacidade para absorver grande número de *causas massivas* e lhes dar pronta resposta. Os juizados funcionam bem com 10% do custo da Justiça Ordinária; por isso, a sua estruturação será sempre uma providência mais realizável do que qualquer outra – razão pela qual seria recomendável restabelecer o seu antigo Conselho de Supervisão.

Em quinto lugar, é preciso admitir que os juizados constituem eficaz instrumento para a solução dos interesses das partes, auxiliam o Judiciário e em nada prejudicam os advogados, antes os beneficiam com a presteza da resposta nas causas de sua competência, desafogo da Justiça comum e ampliação do *mercado de trabalho*”.¹³

Hipóteses e delineamento da pesquisa

Além dessas medidas, de caráter doutrinário, existem outras, menos controversas – na verdade, reivindicadas pelo sistema, e aprovadas pelos próprios usuários: designação de servidores exclusivos para atender os juizados, postos de atendimento nas instituições de ensino superior e, principalmente, informatização dos cartórios e “virtualização” dos processos (resultando em menos despesas com material de escritório, correio etc.), além da implementação de rotinas e padrões orientados à condução do processo *para frente* (os juízes dos JEC deferem a realização de atos processuais “dispensáveis” – perícia, precatórias, vista às partes e inúmeras petições escritas – que demoram e tornam o processo mais burocrático).

Assim mesmo permanecem latentes dois desafios. O primeiro é a solução das “causas individuais”, que se resume na implantação e afirmação de uma nova cultura jurisdicional, centrada na “construção de consenso entre as partes, o que supõe preparação dos conciliadores e juízes leigos”. O segundo é a solução para as “causas massivas”, envolvendo, por exemplo, vários consumidores e uma mesma empresa – o que requer “encontrar mecanismos de reunião e evitar, entre outras coisas, que na base de uma mesma questão centenas de consumidores interponham ações individuais que se acumulam nos cartórios, sem solução uniforme”.¹⁴

¹³ Ruy Rosado de AGUIAR Júnior. Os juizados especiais cíveis. *Síntese Jornal*, nº 89, 2004 [os grifos foram adicionados].

¹⁴ Ricardo Pippi SCHMIDT. Comunicação pessoal, 17 Nov. 2004. Segundo NALINI (op. cit.), falta uma “cultura aberta, capaz de absorver um esquema de justiça negociada, informal e flexível”. Por outro lado, um exemplo de solução eficiente para as causas massivas é o procedimento proposto por Jaime Alves de Oliveira, coordenador do JEC de Santa Cruz do Sul (Processo nº 305.0000350-6, 10/6/2005).

Na origem de todos os desafios estaria a questão da *funcionalidade*, prejudicada pela contaminação das práticas dos juizados pela formalidade e burocracia características da Justiça tradicional; práticas que magistrados, juízes leigos e conciliadores reproduzem e “deixam de aplicar os princípios básicos que distinguem o sistema”.¹⁵

Por conta dessas proposições, nas suas fases iniciais (observação e entrevistas) e mesmo no processo de preparação de seu principal instrumento de investigação (questionário) a pesquisa se viu diante da necessidade de formular *hipóteses*, ou seja, suposições passíveis de verificação empírica, que resultam de premissas, proposições e afirmações não necessariamente verdadeiras ou consistentes. Na raiz das hipóteses havia sempre *controvérsias* baseadas, por exemplo, em asseverações do tipo: “o Projeto de Lei 315/2003, que prevê a obrigatoriedade do ingresso de ações até 40 salários mínimos no Juizado Especial, é inconstitucional na sua essência.

Primeiro, porque se trata de matéria processual, de competência da União. Segundo, porque distingue os cidadãos, que ficam submetidos exclusivamente ao juiz leigo”.¹⁶ Respondendo, os defensores do sistema alegavam, por exemplo, que “a competência dos Estados de legislar sobre os juizados está definida na Constituição Federal (Art. 24, X), e que, ademais, nos JEC não há sujeição ao juiz leigo (“o presidente do juizado é um juiz togado, que deve proferir a decisão final. O recurso é julgado por juízes togados”). Finalmente, “o fato de um leigo participar da atividade do juizado não é novidade: o jurado é um leigo que julga os acusados de crimes contra a vida (exatamente os mais graves), e a decisão dele no júri não pode sequer ser revista pelo juiz ou pelo Tribunal”.¹⁷

Por outro lado, há controvérsias mais difíceis de resolver simplesmente recorrendo a juízes competentes ou mais bem informados. É o caso do pretendo embasamento da festejada agilidade dos JEC em uma “fúria conciliadora” sustentada em generalizada desinformação ou no fato de as pessoas não estarem sempre acompanhadas de advogado – razão pela qual as partes estariam sendo sistematicamente “induzidas a fazer acordo”. Com efeito, nos JEC do Estado de São Paulo os números parecem reforçar a evidência (ao menos visual) que existe uma acentuada e crescente “fúria conciliadora”.¹⁸

TABELA 1.

ANO	RECLAMAÇÕES	ACORDOS
1985	814	476
1986	10.974	5.735
1987	23.489	11.370
1988	16.562	8.263
1989	18.151	9.114
1990	24.840	12.767
1991	55.143	30.390
1992	99.198	53.188
1993	140.417	76.606

¹⁵ SCHMIDT, idem.

¹⁶ Jornal do *SINDJUS* – Sindicato dos Servidores da Justiça (RS), nº 68, 2004.

¹⁷ AGUIAR Júnior. Comunicação pessoal, 17 Nov. 2004.

¹⁸ Juizados da capital e do interior. Nalini, op. cit.

1994	173.327	91.890
1995	214.731	113.448
1996	145.518	71.485
1997	117.855	58.441

Essa “tendência” – supostamente subproduto do *critério da celeridade* (art. 2º, Lei 9.099/1995) – que impede a paralisação e suspensão das demandas¹⁹, prevenindo “incidentes”, típicos da Justiça comum, que dão margem a recursos ou agravos, atravancam processos e inviabilizam mudanças, é expressiva em determinados Estados. Por exemplo, nos juizados do Acre em 1997 ocorreu elevada porcentagem de acordos (65%), ao passo que a taxa de aceitação de responsabilidade foi ainda maior (91%). Do mesmo modo, no Ceará conceberam-se unidades móveis que podem ser acionadas por telefone e trasladarem-se sem demora a locais de acidentes de trânsito (a média de acordos obtidos in loco, enviados por fax ao juiz e prontamente homologados foi de 80 a 85%).

No entanto, em outras plagas, como no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais, a disposição ao acordo aparenta ser menor: em 1997 os juizados gaúchos receberam cerca de 170 mil processos, dos quais foram julgados 50 mil e terminados em acordo 45 mil; no mesmo ano, nos juizados mineiros foram realizadas quase 24 mil audiências, 6.605 acordos homologados, 3.129 decisões proferidas e, deixados para o ano seguinte, 14.119 processos. Na verdade, desde a promulgação da lei nº 8.124/1986 o movimento processual dos JEC gaúchos demonstra²⁰ a existência de algo diametralmente oposto a uma “fúria conciliadora” – e, mais que isso, sugere uma sinistra involução do sistema, consistentemente se distanciando do ideal de Justiça “negociada, informal e flexível”.

TABELA 2.

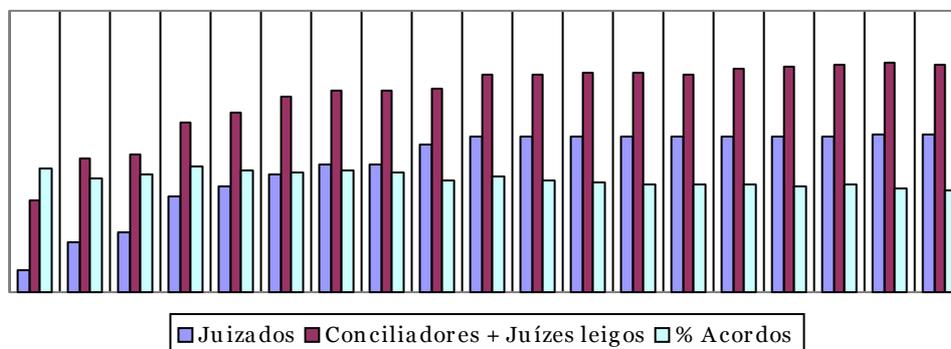
PERÍODO	JUIZADOS	JUÍZES LEIGOS	CONCILIA-DORES	ACORDOS (%)
1986	2	-	20	58
1987	5	21	61	41
1988	7	37	56	48
1989	23	59	204	60
1990	32	68	278	55
1991	48	63	427	51
1992	67	170	570	55
1993	67	177	568	49
1994	129	246	551	38
1995	160	354	854	43
1996	160	347	874	40
1997	161	400	855	36
1998	167	479	831	34
1999	167	491	730	35
2000	167	759	758	33
2001	167	823	826	32

¹⁹ Gilberto SCHÄFER. A influência das ações coletivas sobre as ações individuais propostas perante o juizado especial cível. In: *Revista dos Juizados Especiais*. Vol. IX, nº 30/31, 2000-2001:19.

²⁰ Dados da Coordenadoria dos JEC/RS.

2002	168	875	799	33
2003	169	939	885	30
2004	169	928	825	28

GRÁFICO 1.



Dados dessa natureza – e as suposições que os combóiam – costumam fundamentar todas as suposições (consensuais ou controversas) disponíveis acerca do funcionamento dos Juizados Especiais. Revelam uniformidades empíricas que, tidas como se fossem dados objetivos da realidade, são difundidos por assertivas que contêm evidências falsas ou verdadeiras sobre os fenômenos – assertivas às quais os pesquisadores normalmente outorgam status de “hipótese”. O problema é que o conhecimento que substancia essas hipóteses não é adequado à estrutura da ciência – “o que todo mundo sabe” geralmente pode não ser correto nem estar sintonizado com a dinâmica do objeto. Por outro lado, ênfase desmedida em informações e indicadores pode *inverter* o critério da busca da verdade e impedir que os resultados da pesquisa e os problemas por ela suscitados sejam verificados, em última análise, pela prática.

Conseqüentemente, em vez de buscar comprovar ou desmentir hipóteses a pesquisa se concentrou, primeiramente, na *escolha do delineamento de investigação mais apropriado*, visando controlar as variáveis relevantes e definir adequadamente a lógica de demonstração. Em segundo lugar, concentrou-se no desempenho das “novas personagens da Justiça” (isto é, conciliadores e juizes leigos) e nas propriedades das “novas etapas processuais” que caracterizam o sistema. Outros pesquisadores já fizeram isso, enveredando pelos meandros da estrutura e do funcionamento do sistema²¹, usando variáveis do tipo natureza das causas que ingressam nos JEC, relações entre pedido e acordo, obstáculos à conciliação, comportamentos, duração do processo etc. – seu objetivo era sempre verificar a ocorrência dos prós e contras da instituição:

- Vantagens: rapidez; simplicidade do processo; possibilidade de prévia conciliação; desnecessidade de advogado; grande incidência de acordos (“maior quando o litigante postula pessoalmente”); “lugar certo para tutela de pequenas causas” (mais da metade das ações não ultrapassam quatro salários mínimos); boa ou muito boa qualidade de

²¹ Betina Pohl MEINHARDT, Funcionamento dos juizados: pesquisa de campo. In: *Juizados Especiais de Pequenas Causas*. Vol. I, nº 3, 1991; Gilberto SCHÄFER, A conciliação no juizado de pequenas causas. In: *Juizado de Pequenas Causas*, Vol. II nº 7/8, 1993; Maria C. D'ARAÚJO, *A judicialização da política e das relações sociais no Brasil* (Luiz W. Vianna et al., org.). Rio de Janeiro: Revan, 1999.

atendimento (graças ao tratamento dispensado pelos funcionários); horário noturno para as audiências etc.

- Desvantagens: funcionamento atual não permite resolver o problema de visões dissonantes (de usuários e operadores do Direito) sobre *informalidade* e *formalidade*, bem como da noção diferenciada de *tempo* para réus e autores; desconhecimento da estrutura dos juizados por parte dos usuários (“não compreendem a diferença entre conciliador, árbitro e juiz”), assim como dos meios de comunicação de massa; necessidade de mais postos (propiciando “maior descentralização da Justiça”).

A cultura dos Juizados

Por outro lado, à diferença de tudo que já se fez em matéria de pesquisa sobre o Judiciário, o presente estudo procurou organizar dados de modo a *preservar a unidade do objeto*. Isso foi feito balizando o terreno, decidindo acerca da relevância ou sobre a adequação dos dados segundo a problemática suscitada no próprio processo de investigação – para a qual não deve haver limitações intrínsecas ou inerentes, de caráter institucional ou interesses.²² Desde o início, portanto, ficou assente que o problema a ser tratado seria a *cultura* dos Juizados Especiais Cíveis (ainda incapazes de “absorver um esquema de justiça negociada, informal e flexível”²³), mas de uma *forma direta, explorando os fatores que determinam a cultura dos Juizados*, que influenciam o ambiente, condicionam o compromisso dos “novos atores da Justiça” e a efetividade dos serviços prestados.²⁴ Para tanto, foi necessário adaptar e mesmo conceber novos recursos de investigação.

Desse modo, para revelar a cultura do objeto de estudo elaborou-se um instrumento completamente original, concebido a partir de uma tipologia proposta por John L. Holland e Gary D. Gottfredson, investigadores preocupados com integrar os conhecimentos e as posturas decorrentes de projetos de vida, interesses e histórias vocacionais de diferentes atores em um mesmo ambiente de trabalho. O instrumento prático foi o questionário desenvolvido pelo Professor Pedro Scuro Neto especialmente para o contexto dos Juizados Especiais Cíveis do Rio Grande do Sul, obtido após um processo de observação e entrevistas (com coordenadores, funcionários, conciliadores e juízes leigos) em (a) um juizado do interior do Estado, anexo ao juizado comum, recentemente “informatizado” e com numeroso quadro de conciliadores e juízes leigos sem muita qualificação e experiência; (b) um juizado autônomo e informatizado, de região intermediária, com poucos conciliadores e juízes leigos, porém experientes e qualificados; (c) um JEC da região metropolitana; e (d) um juizado funcionando segundo pacto entre o juiz titular e a OAB local, permitindo antecipar a situação prevista caso aprovado o Projeto de Lei nº 315/2003. Depois

²² William J. GOODE & Paul K. HATT. *Methods in Social Research*. Nova York: McGraw-Hill, 1952:331.

²³ José Renato NALINI. *Juzgados Especiales en Brasil*. Organización dos Estados Americanos/ Departamento de Assuntos e Serviços Jurídicos. Disponível em <http://www.oas.org/juridico> (Nov. 2004).

²⁴ O gerenciamento da Justiça requer atenção não apenas com *eficiência* (custos) do sistema, destacando a produtividade dos operadores do Direito (principalmente juízes) na utilização dos recursos. Exige, ademais, consideração com a *efetividade*, ou seja, saber em que medida os objetivos definidos são adequados e como são atingidos (Campanha pela Efetividade da Justiça. Propostas da Comissão da AMB para a efetividade da Justiça. Brasília: Associação dos Magistrados Brasileiros, Caderno I, 2004).

disso, foi realizado o processo de amostragem e executado um *pré-teste*, para avaliar a concepção geral da pesquisa, as técnicas de observação e entrevista, e a confiabilidade e validade das questões que acabaram compondo a escala definitiva a que foram submetidos os conciliadores e os juízes leigos da amostra.

II. AMOSTRA

A. Critérios de composição

A amostra de Juizados foi composta segundo dois critérios:

(1) *Média mensal de ingressos (em 2004).*

Micro Juizados	50 ações
Juizados Pequenos	51-100 ações
Juizados Menores	101-200 ações
Juizados Médios	201-400 ações
Juizados Maiores	401-500 ações
Juizados Grandes	Acima de 500 ações

(2) *Municípios.*

Selecionados usando o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) da Fundação de Economia e Estatística (RS). Diferente do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano / ONU), que considera três blocos de fatores (educação, renda, e saúde) e quatro indicadores, o Idese inclui um bloco adicional (domicílio e saneamento) e um conjunto de 12 indicadores. O Idese é resultado da agregação, com a mesma ponderação (0,25), de quatro blocos de indicadores (domicílio e saneamento, educação, saúde e renda), cada bloco resultando, por sua vez, da agregação de diferentes variáveis, a saber:

- Domicílio e saneamento: proporção de domicílios abastecidos com água tratada (peso 0,5), proporção de domicílios atendidos pela rede geral de esgoto ou pluvial (peso 0,4) e média de moradores por domicílio (peso 0,1).
- Educação: taxa de analfabetismo de pessoas de 15 anos e mais de idade (peso 0,35), taxa de evasão no ensino fundamental (peso 0,25), taxa de reprovação no ensino fundamental (peso 0,20) e taxa de atendimento no ensino médio (peso 0,20).
- Saúde: percentual de crianças nascidas com baixo peso, taxa de mortalidade de menores de 5 anos e expectativa de vida ao nascer, com participações iguais (um terço cada).
- Renda: Produto Interno Bruto per capita e Valor Adicionado Bruto per capita do comércio, alojamento e alimentação, com pesos iguais (0,5 cada).

Na pesquisa os municípios são classificados em três grupos – *baixo desenvolvimento* (índices até 0,499), *médio desenvolvimento* (entre 0,500 e 0,799), e *alto desenvolvimento* (maiores que 0,800). Desse modo, foi realizada uma distribuição em 6 grupos, por número de ingressos, e por municípios (mais afluentes e menos afluentes), usando o Idese e tendo em vista a diversidade e dimensão do Grupo:

JUIZADOS	INGRESSO MENSAL	TOTAL DE JUIZADOS	Nº DE JUIZADOS NA AMOSTRA
Grupo A	50 ações	78	7
Grupo B	51-100 ações	46	5

Grupo C	101-200 ações	27	5
Grupo D	201-400 ações	15	2
Grupo E	401-500 ações	5	1
Grupo F	Acima de 500 ações	5	2

B. Juizados representativos

(1) POR REGIÃO²⁵

- Metropolitano Delta do Jacuí

População Total (2004): 2.443.578 habitantes
 Área (2004): 5.652,1 km²
 Densidade Demográfica (2004): 432,3 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,36 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,07 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 13,27 por mil nascidos vivos
 PIBpm ²⁶ (2002): R\$ 23.943.336.900
 PIB per capita (2002): R\$ 10.200
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 1.740.212.706
 ICMS (2004): R\$ 4.238.882.575

JUIZADOS: JEC no Foro Central (F), Restinga (C), e Gravataí (D)

- Serra

População Total (2004): 795.306 habitantes
 Área (2004): 8.087,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 98,3 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,26 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 74,59 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,97 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 11.939.667.610
 PIB per capita (2002): R\$ 15.307
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 986.535.391
 ICMS (2004): R\$ 670.688.724

JUIZADOS: Caxias do Sul (F), e Nova Prata (A)

- Centro Sul

População Total (2004): 248.170 habitantes
 Área (2004): 10.300,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 24,1 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 11,00 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,02 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 16,44 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 1.809.105.685
 PIB per capita (2002): R\$ 7.633
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 13.457.215
 ICMS (2004): R\$ 101.952.199

JUIZADO: Camaquã (C)

- Hortênsias – Campos de Cima da Serra

População Total (2004): 204.519 habitantes
 Área (2004): 12.737,5 km²
 Densidade Demográfica (2004): 16,1 hab/km²

²⁵ Caracterização socioeconômica (COREDES): o Estado tem vinte e quatro COREDES, segundo a denominação preferida pela Fundação de Economia e Estatística.

²⁶ Produto Interno Bruto (PIB) em termos de preço de mercado.

Taxa de analfabetismo (2000): 6,83 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 73,21 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 20,96 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 965.448.478
 PIB per capita (2002): R\$ 7.370
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 71.176.904
 ICMS (2004): R\$ 71.046.976

JUIZADOS: Canela (D), e Vacaria (B)

- Litoral

População Total (2004): 272.968 habitantes
 Área (2004): 7.119,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 38,3 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 8,83 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 73,34 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 9,38 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 1.831.910.374
 PIB per capita (2002): R\$ 6.139
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 7.002.172
 ICMS (2004): R\$ 63.749.262

JUIZADOS: Torres (B), e Mostardas (A)

- Vale do Rio Sinos

População Total (2004): 1.289.016 habitantes
 Área (2004): 1.398,5 km²
 Densidade Demográfica (2004): 921,7 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,80 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,76 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,73 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 16.949.986.420
 PIB per capita (2002): R\$ 13.617
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 1.993.118.732
 ICMS (2004): R\$ 2.746.630.392

JUIZADOS: Campo Bom (B), e Estância Velha (A)

- Sul

População Total (2004): 859.781 habitantes
 Área (2004): 35.042,9 km²
 Densidade Demográfica (2004): 24,5 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 8,67 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 69,54 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 19,13 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 6.326.719.585
 PIB per capita (2002): R\$ 7.405
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 964.677.451
 ICMS (2004): R\$ 447.492.233

JUIZADO: Jaguarão (A)

- Vale do Rio Pardo

População Total (2004): 412.514 habitantes
 Área (2004): 13.209,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 31,2 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 9,49 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 70,58 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 16,62 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 4.844.494.750
 PIB per capita (2002): R\$ 11.417

Exportações Totais (2004): U\$ FOB 1.290.309.691
 ICMS (2004): R\$ 195.343.088

JUIZADO: Sobradinho (A)

- Produção

População Total (2004): 431.984 habitantes
 Área (2004): 10.316,5 km²
 Densidade Demográfica (2004): 41,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 7,42 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,21 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 19,74 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 4.687.013.101
 PIB per capita (2002): R\$ 9.638
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 122.324.316
 ICMS (2004): R\$ 147.943.286

JUIZADOS: Passo Fundo (E), e Ronda Alta (A)

- Centro

População Total (2004): 509.137 habitantes
 Área (2004): 23.670,6 km²
 Densidade Demográfica (2004): 21,5 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 7,76 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,82 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,99 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 4.435.646.123
 PIB per capita (2002): R\$ 6.707
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 89.651.997
 ICMS (2004): R\$ 116.190.340

JUIZADO: Faxinal do Soturno (B)

- Fronteira Oeste

População Total (2004): 566.177 habitantes
 Área (2004): 46.231,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 12,2 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 8,08 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,57 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 19,82 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 3.928.467.985
 PIB per capita (2002): R\$ 6.977
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 27.222.754
 ICMS (2004): R\$ 197.832.712

JUIZADO: Santana do Livramento (C)

- Médio Alto Uruguai

População Total (2004): 173.080 habitantes
 Área (2004): 5.258,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 32,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 12,77 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,25 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 15,18 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 1.145.520.804
 PIB per capita (2002): R\$ 6.374
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 22.783.634
 ICMS (2004): R\$ 20.489.646

JUIZADO: Frederico Westphalen (C)

- Missões

População Total (2004): 251.381 habitantes
 Área (2004): 12.844,6 km²
 Densidade Demográfica (2004): 19,6 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 8,74 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,08 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 14,81 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 2.149.685.807
 PIB per capita (2002): R\$ 8.078
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 73.932.522
 ICMS (2004): R\$ 52.957.757

JUIZADOS: São Borja (B), Santo Ângelo (C), e Porto Xavier (A)

(2) AGRUPADOS

GRUPO A – Micro Juizados: até 50 ações, 78 juizados no total, 7 na amostra.

Estância Velha (região metropolitana)
 Idese 120/497
 População Total (2004): 39.276 habitantes
 Área (2004): 52,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 749,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,04 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,49 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,27 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 461.521.402
 PIB per capita (2002): R\$ 12.432
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 97.015.883
 ICMS (2004): R\$ 15.557.248

Mostardas (região Litoral)
 Idese 323/497
 População Total (2004): 12.589 habitantes
 Área (2004): 1.983,1 km²
 Densidade Demográfica (2004): 6,3 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 15,20 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 76,32 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 11,70 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 124.612.456
 PIB per capita (2002): R\$ 10.053
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 3.157.987
 ICMS (2004): R\$ 7.234.405

Nova Prata (região Serra)
 Idese 26/497
 População Total (2004): 20.393 habitantes
 Área (2004): 258,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 78,8 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,48 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 73,84 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 10,03 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 449.733.492
 PIB per capita (2002): R\$ 23.324
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 34.661.729
 ICMS (2004): R\$ 14.767.944

Sobradinho (região Centro)
 Idese 266/497
 População Total (2004): 14.083 habitantes
 Área (2004): 130,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 108,0 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 11,45 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 68,51 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 9,35 por mil nascidos vivos

PIBpm (2002): R\$ 63.369.765
 PIB per capita (2002): R\$ 4.493
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 57.500
 ICMS (2004): R\$ 2.338.308

Ronda Alta (região Norte)
 Idese 231/497
 População Total (2004): 9.764 habitantes
 Área (2004): 426,3 km²
 Densidade Demográfica (2004): 22,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 9,40 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,86 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 26,14 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 80.525.842
 PIB per capita (2002): R\$ 8.200
 Exportações Totais (2003): U\$ FOB 1.338
 ICMS (2004): R\$ 1.299.592

Jaguarão (região Sul)
 Idese 113/497
 População Total (2004): 31.012 habitantes
 Área (2004): 2.054,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 15,1 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 8,31 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 68,51 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 23,95 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 163.347.339
 PIB per capita (2002): R\$ 5.310
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 350.526
 ICMS (2004): R\$ 3.231.931

Porto Xavier (região Fronteira)
 Idese 157/497
 População Total (2004): 10.829 habitantes
 Área (2004): 280,5 km²
 Densidade Demográfica (2004): 38,6 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 13,71 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,12 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 6,67 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 58.080.519
 PIB per capita (2002): R\$ 5.157
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 241.401
 ICMS (2004): R\$ 2.905.374

GRUPO B – Juizados Pequenos: 51 a 100 ações, 46 juizados no total, 5 na amostra.

Campo Bom (região Metropolitana)
 Idese 3/497
 População Total (2004): 57.226 habitantes
 Área (2004): 61,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 931,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 4,88 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 75,92 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 10,45 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 1.064.276.254
 PIB per capita (2002): R\$ 19.080
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 285.745.796
 ICMS (2004): R\$ 46.500.767

Torres (região Litoral)
 Idese 39/497
 População Total (2004): 33.933 habitantes
 Área (2004): 162,1 km²
 Densidade Demográfica (2004): 209,3 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 6,29 %

Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 74,05 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,20 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 171.487.237
 PIB per capita (2002): R\$ 5.285
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 224.748
 ICMS (2004): R\$ 8.637.242

Faxinal do Soturno (região Centro)
 Idese 211/497
 População Total (2004): 6.760 habitantes
 Área (2004): 169,9 km²
 Densidade Demográfica (2004): 39,8 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 7,23 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,40 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 14,08 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 49.361.006
 PIB per capita (2002): R\$ 7.150
 Exportações Totais (2003): U\$ FOB 2.390
 ICMS (2004): R\$ 3.708.586

Vacaria (região Nordeste)
 Idese 7/497
 População Total (2004): 60.280 habitantes
 Área (2004): 2.123,7 km²
 Densidade Demográfica (2004): 28,4 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 7,33 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,48 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 19,55 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 460.276.210
 PIB per capita (2002): R\$ 7.768
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 33.910.767
 ICMS (2004): R\$ 27.280.222

São Borja (região Fronteira)
 Idese 88/497
 População Total (2004): 64.573 habitantes
 Área (2004): 3.616,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 17,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 9,04 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,35 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 8,44 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 496.251.167
 PIB per capita (2002): R\$ 7.519
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 171.716
 ICMS (2004): R\$ 44.292.669

GRUPO C – Juizados Menores: 101 a 200 ações, 27 juizados no total, 5 na amostra.

Restinga (região Porto Alegre)
 Idese 5/497
 População Total (2004): 1.402.886 habitantes
 Área (2004): 496,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 2.823,7 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 3,45 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,59 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,24 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 13.079.160.258
 PIB per capita (2002): R\$ 9.397
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 560.827.713
 ICMS (2004): R\$ 3.289.551.352

Santo Ângelo (região Noroeste)
 Idese 63/497
 População Total (2004): 75.975 habitantes
 Área (2004): 680,5 km²
 Densidade Demográfica (2004): 111,6 hab/km²

Taxa de analfabetismo (2000): 6,15 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,37 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,92 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 431.583.741
 PIB per capita (2002): R\$ 5.529
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 51.865.861
 ICMS (2004): R\$ 23.405.844

Santana do Livramento (região Sudoeste)
 Idese 62/497
 População Total (2004): 96.002 habitantes
 Área (2004): 6.950,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 13,8 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 5,99 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,17 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 28,51 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 468.487.832
 PIB per capita (2002): R\$ 4.990
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 2.989.121
 ICMS (2004): R\$ 11.055.830

Frederico Westphalen (região Norte)
 Idese 28/497
 População Total (2004): 26.474 habitantes
 Área (2004): 265,0 km²
 Densidade Demográfica (2004): 99,9 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 7,57 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 75,52 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 14,08 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 187.893.794
 PIB per capita (2002): R\$ 6.887
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 18.961.489
 ICMS (2004): R\$ 6.552.337

Camaquã (região Sul)
 Idese 58/497
 População Total (2004): 63.469 habitantes
 Área (2004): 1.679,6 km²
 Densidade Demográfica (2004): 37,8 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 10,32 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 69,46 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 24,41 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 545.889.047
 PIB per capita (2002): R\$ 8.816
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 3.547.526
 ICMS (2004): R\$ 46.684.242

GRUPO D – Juizados Médios: 201 a 400 ações, 15 juizados no total, 2 na amostra.

Gravataí (região Metropolitana)
 Idese 114/497
 População Total (2004): 256.170 habitantes
 Área (2004): 463,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 552,4 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 5,13 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 73,60 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 14,16 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 2.870.878.864
 PIB per capita (2002): R\$ 11.603
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 235.268.784
 ICMS (2004): R\$ 120.875.288

Canela (região Serra)
 Idese 56/497

População Total (2004): 37.955 habitantes
 Área (2004): 254,6 km²
 Densidade Demográfica (2004): 149,1 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 6,70 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 75,81 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 30,35 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 183.765.567
 PIB per capita (2002): R\$ 5.082
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 1.317.750
 ICMS (2004): R\$ 7.756.067

GRUPO E – Juizados Maiores: 401 a 500 ações, 5 juizados no total, 1 na amostra.

Passo Fundo (região Planalto)
 Idese 32/497
 População Total (2004): 176.470 habitantes
 Área (2004): 780,4 km²
 Densidade Demográfica (2004): 226,1 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 5,64 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 68,51 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 21,83 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 1.433.232.251
 PIB per capita (2002): R\$ 8.136
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 45.574.678
 ICMS (2004): R\$ 83.020.091

GRUPO F – Juizados Grandes: acima de 501 ações, 5 juizados no total, 2 na amostra.

Foro Central (região Porto Alegre)
 Idese 5/497
 População Total (2004): 1.402.886 habitantes
 Área (2004): 496,8 km²
 Densidade Demográfica (2004): 2.823,7 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 3,45 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,59 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 12,24 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 13.079.160.258
 PIB per capita (2002): R\$ 9.397
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 560.827.713
 ICMS (2004): R\$ 3.289.551.352

Caxias do Sul (região Serra)
 Idese 1/497
 População Total (2004): 391.229 habitantes
 Área (2004): 1.643,9 km²
 Densidade Demográfica (2004): 238,0 hab/km²
 Taxa de analfabetismo (2000): 3,65 %
 Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 74,11 anos
 Coeficiente de Mortalidade Infantil (2004): 14,26 por mil nascidos vivos
 PIBpm (2002): R\$ 5.562.852.111
 PIB per capita (2002): R\$ 14.621
 Exportações Totais (2004): U\$ FOB 557.259.474
 ICMS (2004): R\$ 355.544.654

Malgrado sua aparente elegância, o procedimento de amostragem apresentou problemas. Na região Sul, por exemplo, selecionar tão-somente uma localidade (Jaguarão) pareceu insuficiente, razão pela qual seria preciso acrescentar, talvez, São Lourenço do Sul, com média mensal de ingressos 108 ações. Por outro lado, pode ser que o Idese nem sempre tenha sido usado com rigor. Assim, na região das Hortênsias-Campos de Cima da Serra, Vacaria seria excluída e mantida somente Canela. Do mesmo modo, em nome da representatividade

socioeconômica Sobradinho, no Vale do Rio Pardo, seria trocada pelos municípios de Rio Pardo (média mensal de ingressos de 46 ações) e de Venâncio Aires (média de 71 ações mensais). Segundo a mesma lógica ficariam de fora Ronda Alta (na região da Produção) e São Borja (na região das Missões), ao passo que na região Centro apareceria Cruz Alta (média de ingressos de 105).

Não obstante, a verdade é que para compor a amostra definitiva lançamos mão de um critério adicional, de natureza subjetiva, mas igualmente prático: a experiência e a perspectiva dos administradores do sistema, que *ultima ratio* decidiram a inclusão de determinados JEC, que consideraram mais representativos. Esse procedimento se justifica, de vez que respeitar o ponto de vista dos gestores ajuda o pesquisador a não fazer escolhas equivocadas – o que se perde em termos de rigor científico, recupera-se na preservação da integridade da pesquisa.

III. QUESTIONÁRIO

I. QUEM É VOCÊ?

1. **Você é** (marque só uma resposta)

- A. Conciliador
- B. Juiz leigo
- C. Conciliadora
- D. Juíza leiga

2. **Você tem**

- A. Menos de 25 anos
- B. Entre 25 e 36 anos
- C. Entre 36 e 45 anos
- D. Entre 45 e 56 anos
- E. Mais de 56 anos

3. **Sua formação superior é jurídica?**

- A. Sim
- B. Não

4. **Se você é juiz leigo, quanto tempo atuou como conciliador?**

- A. Menos de cinco anos
- B. Mais de cinco anos
- C. Nunca

5. **Se você ainda é estudante, quantos semestres faltam para terminar o curso?**

- A. Um
- B. Dois
- C. Três
- D. Mais de três
- E. Nenhuma das anteriores

6. **Há quanto tempo você exerce (ou exerceu) a advocacia na Justiça comum?**

- A. Menos de 3 anos
- B. Entre 3-5 anos
- C. Mais de 5 anos
- D. Não sou advogado(a)

7. **Comparando com o que faz no Juizado, você acha que seu desempenho nas outras atividades profissionais é** (marque apenas uma resposta)

- A. Muito melhor
- B. Melhor
- C. Igual

- D. Pior
- E. Poderia ser melhor

8. **Comparando com os colegas que exercem a mesma função no Juizado, você acha que seu desempenho é** (marque só uma resposta).

- A. Bem melhor
- B. Melhor
- C. Igual
- D. Pior
- E. Poderia ser melhor

9. **Quantas vezes você foi reconduzido na função que exerce no Juizado?**

- A. Uma vez
- B. Duas vezes
- C. Mais de duas vezes
- D. Isso ainda não aconteceu

Na sua função, você se considera (marque só uma resposta *para cada linha*)

	MUITO	UM POUCO	NADA
10. Um profissional rigoroso?	A	B	C
11. Uma pessoa compreensiva?	A	B	C

Os outros te acham (marque só uma resposta *para cada linha*)

	MUITO	UM POUCO	NADA
12. Um profissional rigoroso?	A	B	C
13. Uma pessoa compreensiva?	A	B	C
14. Uma pessoa segura?	A	B	C

Qual o critério que utiliza para avaliar seu desempenho no Juizado (só uma resposta para cada linha)

	MUITO	UM POUCO	NADA
15. Celeridade?	A	B	C
16. Empatia com as pessoas carentes?	A	B	C
17. Ideal de justiça?	A	B	C
18. Rigor/ saber jurídico?	A	B	C
19. Compromisso com a justiça social?	A	B	C
20. Engajamento político/ ideológico?	A	B	C
21. Capacidade de aproximar as pessoas	A	B	C

Que é necessário para o bom desempenho da sua função? (apenas uma resposta em cada linha)

	MUITO	UM POUCO	NADA
22. Formação superior (em Direito)	A	B	C
23. Formação permanente	A	B	C
24. Experiência	A	B	C
25. Conhecimento técnico	A	B	C
26. Habilidade de negociação	A	B	C
27. Boa redação	A	B	C
28. Fazer reuniões privadas com as partes	A	B	C

29. **Até onde pretende estudar?** (marque apenas uma resposta)

- A. Graduação
- B. Mestrado
- C. Doutorado
- D. Especialização
- E. Nenhuma das anteriores

30. Seu pai (marque só uma resposta)

- A. Não completou o primeiro grau
- B. Terminou o primeiro grau
- C. Não completou o segundo grau
- D. Terminou o segundo grau
- E. Fez faculdade
- F. Não sei

31. Sua mãe (marque só uma resposta)

- A. Não completou o primeiro grau
- B. Terminou o primeiro grau
- C. Não completou o segundo grau
- D. Terminou o segundo grau
- E. Fez faculdade
- F. Não sei

II. O QUE VOCÊ FAZ?

Que você fez no semestre passado? (marque uma resposta *em cada linha*)

	SIM	NÃO
32. Praticou esporte com colegas do Juizado	S	N
33. Praticou esporte com usuários do Juizado	S	N
34. Encontrou os amigos do Juizado	S	N
35. Participou de reuniões com usuários do Juizado	S	N
36. Música, coral	S	N
37. Leitura, computador	S	N
38. Festas, bailes	S	N
39. Reuniões de família	S	N
40. Política	S	N
41. Trabalho comunitário	S	N
42. Encontros de pessoas de sua faixa etária	S	N
43. Colaborou na reforma/melhoria das instalações do Juizado	S	N

Diga qual é a resposta certa (marque só uma em cada linha).

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAMENTE
44. Falta de espaço reservado prejudica o desempenho de juízes leigos e conciliadores	A	B	C
45. Se o serviço acumula tento fazer tudo sozinho	A	B	C
46. Se o serviço acumula peça ajuda ao juiz presidente	A	B	C
47. Se o serviço acumula peça ajuda aos colegas	A	B	C
48. Leio/consulto a <i>Revista dos Juizados Especiais</i>	A	B	C

Qual foi a importância de cada um destes fatores no seu ingresso no Juizado (só uma em cada linha).

	CRUCIAL	DETERMINANTE	IRRELEVANTE
49. Relacionamento com pessoas do Juizado	A	B	C
50. Parentesco com pessoas na área jurídica	A	B	C
51. Chance para desenvolver trabalho social	A	B	C
52. Oportunidade para desenvolver sua carreira	A	B	C
53. Remuneração	A	B	C
54. Chance de ajudar os carentes	A	B	C
55. Chance para ganhar experiência	A	B	C
56. Falta de opção no mercado de trabalho	A	B	C
57. Reprovação em concurso público	A	B	C

58. Chance de trabalhar em um novo tipo de Justiça	A	B	C
--	---	---	---

III. SEUS AMIGOS

Diga se acha certo ou errado (marque só uma resposta em cada linha)

	CERTO	ERRADO
59. Meus amigos acham que trabalhar no Juizado é importante	C	E
60. Meus amigos prestam atenção quando conto coisas do Juizado	C	E
61. Meus amigos me pedem conselho sobre problemas legais	C	E
62. Meus amigos acham que também poderiam trabalhar no Juizado	C	E

63. Quantos dos seus amigos já tiveram problemas de natureza legal? (marque só uma resposta)

- A. Não sei
- B. Nenhum
- C. Um
- D. Alguns
- E. A maioria
- F. Todos

IV. O JUIZADO

Diga quando é certo ou se é errado (marque só uma resposta em cada linha)

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARA- MENTE
64. Conciliadores e juízes leigos são tratados como integrantes de uma Justiça menor.	A	B	C
65. Conciliadores e juízes leigos conhecem os procedimentos da Justiça.	A	B	C
66. As decisões dos Juizados são tão boas quanto às da Justiça comum.	A	B	C
67. As decisões dos Juizados são justas.	A	B	C

Você concorda ou discorda? (marque só uma resposta para cada linha)

	CONCORDA	DISCORDA
68. A opinião dos conciliadores e juízes leigos é relevante	C	D
69. Juízes aceitam as sugestões dos conciliadores e juízes leigos.	C	D
70. Juízes fazem planejamento para resolver os problemas do Juizado	C	D
71. Juízes raramente tentam coisas novas	C	D
72. Juízes nunca pedem aos conciliadores e juízes leigos que ajudem a resolver um problema	C	D

Diga se é certo ou errado. (marque só uma resposta para cada linha)

	CERTO	ERRADO
73. Os juízes devem ajudar conciliadores e juízes leigos a fazer o que se espera deles	C	E
74. Conciliadores e juízes leigos devem ser consultados sempre	C	E
75. Não é fácil mudar as regras e os procedimentos dos Juizados	C	E
76. Os juízes devem estar presentes na sessão noturna	C	E

77. Nosso juiz coordenador comentou meu trabalho (marque só uma resposta)

- A. Muitas vezes
- B. Algumas vezes

- C. Raramente
D. Nunca

Quais dessas coisas já aconteceram com você? (marque só uma resposta em cada linha)

	SIM	NÃO
78. Desempenho elogiado	S	N
79. Advertência	S	N
80. Funcionários apressados	S	N

Em que medida estes sentimentos vigoram no seu Juizado? (marque só uma resposta em cada linha)

	MUITO FORTE	FORTE	FRACO	INEXISTENTE
81. Indiferença	A	B	C	D
82. Coesão	A	B	C	D
83. Conservadorismo	A	B	C	D
84. Entusiasmo	A	B	C	D
85. Frustração	A	B	C	D
86. Criatividade	A	B	C	D
87. Disposição a inovar	A	B	C	D
88. Satisfação	A	B	C	D
89. Conformismo	A	B	C	D
90. Tensão	A	B	C	D
91. Pressa	A	B	C	D

V. QUE VOCÊ ACHA?

Diga se é certo ou errado (marque só uma resposta em cada linha).

	CERTO	ERRADO	EM TERMOS
92. A principal virtude do juiz leigo é saber conduzir uma audiência do ponto de vista processual	A	B	C
93. A principal virtude do conciliador é saber aproximar as partes	A	B	C
94. Na hora de conciliar conhecimento jurídico é secundário	A	B	C
95. Conciliadores e juizes leigos devem transmitir segurança às partes e aos advogados	A	B	C
96. Mesmo pronto para decidir o juiz leigo deve dar prioridade a soluções por acordo	A	B	C
97. Juizes leigos formalizam demais	A	B	C
98. As partes não precisam sair sabendo quando a sentença vai ser publicada	A	B	C
99. Deve-se dizer ao advogado que interrompe: "O senhor terá seu momento para questionar"	A	B	C
100. É importante que o conciliador fique sozinho com as partes	A	B	C
101. Quando o conciliador tem dúvidas não deve vacilar em levar a causa para a instrução	A	B	C
102. Primeiro, aproximar as pessoas, depois cuidar da ação.	A	B	C
103. Advogados não sabem separar o procedimento do Juizado do procedimento da justiça comum.	A	B	C
104. As provas devem ser apresentadas somente a partir da instrução do processo	A	B	C
105. Se a parte ré não é encontrada, o processo deve ser baixado imediatamente, possibilitada a reativação quando indicado novo endereço.	A	B	C
106. É preciso chamar as partes (pessoas) pelo nome	A	B	C
107. É preciso identificar os interesses ou as necessidades antes de tentar modificar o ponto de vista das partes	A	B	C

108. Saber qual é a questão é mais importante que saber quem são as partes	A	B	C
--	---	---	---

IV. ANÁLISE DOS DADOS

Geralmente as pesquisas que usam questionários postados têm reduzido retorno, o que compromete a validade da investigação. Cientes disso ou não, os custos das pesquisas fazem as entidades que as promovem divulgar os resultados mesmo assim, de modo que muitos levantamentos rotulados de “científicos” não o são e só têm alguma repercussão mercê do prestígio das organizações contratantes. Por exemplo: uma poderosa associação de classe recentemente quis saber a opinião dos 100 mil membros que recebiam o jornal da entidade e patrocinou uma enquêta, uma coleta de dados por meio de questionário com porte pago para envio e recepção postal. Dos 25 mil que foram enviados apenas 1.750 foram devolvidos – ou seja, 7%, ou somente 1,75% dos 100 mil associados que recebiam o jornal. O que não impediu a entidade de acolher os resultados com entusiasmo, afirmando ter sido aquele o “levantamento mais completo realizado no país sobre a classe”.²⁷

No caso da nossa pesquisa, por outro lado, para garantir um retorno significativo, além de um cuidadoso pré-teste para avaliar o questionário pediu-se à Corregedoria dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Rio Grande Sul e ao coordenador da Escola Superior da Magistratura que mantivessem contato com os escrivães dos juizados da amostra até que os questionários fossem devolvidos. O resultado foi excepcional: o retorno beirou os 100%, validando quase por completo os dados obtidos – *quase*, por conta de um efeito marginal: a pesquisa constatou que os dados à disposição da Coordenadoria nem sempre são precisos (em 9% dos juizados da amostra o número real de conciliadores e juízes leigos ficou bem longe de corresponder ao que constava das detalhadas listas oficiais²⁸, causando transtorno na recepção dos questionários, e distorção na representatividade dos juizados em questão).

Os dados colhidos foram analisados separadamente por “subsistema” ou grupo de juizados composto a partir dos critérios de amostragem. Entrevistas com consultores e novas observações confirmaram os resultados que serviram de matéria prima descrição de cada contexto específico, cujas características essenciais foram enumeradas de modo circunstanciado no objetivo de identificar propriedades comuns que propiciassem intervenções no sistema, conforme as conclusões do estudo.

Grupo A – Micro Juizados

Ingresso médio mensal de 50 ações: 78 no total, 7 na amostra

As respostas de conciliadores e juízes leigos foram computadas separadamente. Revelaram que os primeiros, na sua maioria (71%), são homens com idade superior a 46 anos,

²⁷ Pedro SCURO Neto. *Sociologia Ativa e Didática*. São Paulo: Saraiva, 2004: 52-53.

²⁸ Certamente devido ao fato de os Juizados nem sempre comunicarem reconduções à Coordenadoria – com efeito, os próprios beneficiados por vezes não tomam conhecimento de que foram reconduzidos.

sem formação jurídica e atuando a mais de 5 anos no Juizado. Dentre os que são advogados (10%) a maioria têm apenas de 3 a 5 anos de militância. A porcentagem de homens, juízes leigos, é ainda maior (80%), na faixa de 46 a 56 anos de idade. Deles, apenas 20% foram conciliadores e menos de 5 anos. Dos que são advogados 20% militou menos de 3 anos, e 40% menos de 5.

As respostas a seguir revelaram uma condição presente em *todos* os Juizados. Mostraram, de um lado, que *não há padrões de avaliação do desempenho individual*, e, de outro, que isso pode alimentar um forte sentimento de *auto-suficiência* – principalmente no caso dos juízes leigos (60% dos quais acham que seu desempenho fora do Juizado é “muito melhor”, e, que, ainda assim, seu desempenho no Juizado é “muito melhor” que dos colegas). Conciliadores, por sua vez, mostraram clareza quanto ao fato de terem sido reconduzidos ou não na função que exercem: 24% foram reconduzidos mais de 2 vezes, e 10% duas vezes. No caso dos juízes leigos aparentemente não existe tanta consciência: as respostas revelam que houve apenas uma recondução, e até mesmo sugerem que os auxiliares não sabem se foram ao certo se ou quando foram reconduzidos.

Nos Micro Juizados conciliadores e juízes leigos valorizam coisas diferentes: os primeiros dão importância a experiência, capacidade de aproximar as pessoas e habilidade de negociação, ao passo que os segundos prezam celeridade, saber jurídico, conhecimento técnico, e, surpreendentemente, 60% têm em alta conta “engajamento/ideologia política” (na mesma proporção declaram disposição a participar na comunidade e contribuir com as necessidades gerais do Juizado). Os conciliadores sentem mais (71%) a falta de espaço que os juízes leigos (40%), deficiência que associam ao fato de a sociedade encarar os JEC como “uma Justiça menor”. Mais que os próprios conciliadores, 60% dos juízes leigos acham que isso é o caso “sempre” e decorrente do fato de os “novos atores” trabalharem em condições que não condizem com a função da Justiça.

Dentre os conciliadores dos Micro Juizados poucos (38%) – a menor proporção de toda a amostra – consultam a *Revista dos Juizados de Pequenas Causas*, ao passo que 100% dos juízes leigos afirmam que o fazem. Ainda quanto à maneira de atuar vale dizer que a totalidade dos juízes leigos do Grupo A jamais pede ajuda aos colegas, atitude evidentemente confirmada pelo já revelado sentimento de auto-suficiência – que certamente diminuiria com um trabalho de coordenação mais efetivo da parte dos juízes coordenadores, estimulando colaboração e promovendo consciência acerca das vantagens de atuar em parceria.

Nas respostas sobre os fatores que motivaram o ingresso dos conciliadores e juízes leigos no Juizado também se percebe a inexistência de linhas claras e inequívocas, estabelecidas pelo coordenador. Nesse particular, é interessante notar que apenas 29% dos conciliadores acham que conhecem bem os procedimentos da Justiça, em oposição a 100% dos juízes leigos. Isso decorre, por óbvio, do reduzido envolvimento dos conciliadores com a maioria dos casos submetidos ao Juizado.

As disposições negativas dos conciliadores se manifestam, ainda mais uma vez quando, em grau superior ao dos juízes leigos (65% contra 40%), revelam frustração diante da inflexibilidade das regras dos Juizados. Esse sentimento parece ser confirmado pela reação ao fato de apenas 40% deles dito que os coordenadores alguma vez fizeram comentário acerca do seu trabalho (contra 100% dos juízes leigos). Por outro lado, a auto-suficiência dos juízes leigos ficou de novo visível na elevada porcentagem (80%) dos que acham que a presença dos coordenadores na sessão noturna é dispensável (apenas 29% dos conciliadores acharam o mesmo).

Nos Micro Juizados um número expressivo tanto de conciliadores (33%) quanto de juízes leigos (40%) se queixa da “pressa” dos funcionários, apesar do baixo volume de ingressos. Isso não impede que a maioria dos conciliadores acredite que no juizado os sentimentos que mais vigoram são “disposição a inovar”, “satisfação”, “entusiasmo”, “criatividade” e “coesão” – para os juízes leigos há sentimentos positivos, como “disposição a inovar” (80%), mas também negativos: “insatisfação” (40%), “conformismo” (60%) e “indiferença” (20%) – provavelmente em função do baixo envolvimento dos coordenadores na rotina dos Juizados.

Sobre essa rotina a opinião dos juízes leigos é particularmente reveladora: só 40% acham que a principal virtude de quem desempenha a função é saber conduzir o processo, sugerindo desconhecimento e disposição a ser “criativo”. O sentimento de insegurança (ou deferência ou coleguismo) é também marca do comportamento dos conciliadores em particular diante de advogados que os interrompem: somente 47% deles dizem que pedem que o advogado aguarde a vez para argumentar, contra 80% dos juízes leigos, mais confiantes graças à condição de quem decide e se envolve mais decisivamente no processo.

Grupo B – Juizados Pequenos

Ingresso médio mensal de 51 a 100 ações: 46 no total, 5 na amostra

À diferença do Grupo A, nos Juizados Pequenos a maioria (85%) dos conciliadores têm formação jurídica (apesar de 29% ainda serem estudantes), mulheres e homens em proporção parecida (48%/52%), e que a média das idades é de 25-36 anos. Dos advogados, 40% têm mais de 5 anos de militância. Dos juízes leigos a maioria (58%) tem igualmente de 25-36 anos, mas a proporção é nitidamente favorável ao sexo masculino (63%). Dentre eles apenas uma pequena parte (21%) atuou como conciliador por mais de 5 anos; a maioria (47%) jamais exerceu essa função. Dos que são ou foram advogados, 52% militaram por mais de 5 anos.

Sobre o próprio desempenho, dentro e fora do Juizado, os “novos atores” responderam bem diferente dos colegas do Grupo A. Dentre os conciliadores 44% acharam que atuam melhor fora e 29% “bem melhor que os colegas”; para os juízes leigos as proporções foram 41% e 69% respectivamente. Assim, apesar de serem mais jovens e com mais tempo na advocacia, os auxiliares da Justiça continuam sugerindo que o trabalho nos Juizados Especiais, não importa seu tamanho, perdura uma crônica falta de padrões de avaliação do desempenho. Essa mesma condição se reflete nas qualidades que os atores mais valorizam: idealismo (aproximar os seres

humanos, desígnios sublimes de justiça etc), bem mais que “saber jurídico” e “engajamento político” (19% e 16% respectivamente). Contudo, os juízes leigos acham que “celeridade” (em obter acordos?) é uma qualidade importante (79%), bem mais que os conciliadores (49%).

Do mesmo modo, no que diz respeito a virtudes para bem desempenhar suas funções, juízes leigos e conciliadores têm igual preferência por “habilidade de negociação” (89%), embora os primeiros tenham mais presente a necessidade de “formação jurídica” (95% x 70%), “saber redigir” (84% x 41%), e “experiência” (63% x 44%). Nos Pequenos Juizados continua a existir indefinição quanto aos critérios de admissão às funções de conciliador e juiz leigo – o aspecto preponderante segue sendo o “relacionamento com pessoas que trabalham no Juizado” – defeito que se reproduz nas respostas de todos quanto à importância de trabalhar no Juizado visando carreira e salário.

Outra coisa distancia conciliadores e juízes leigos, nos grupos A e B: a formação escolar de seus pais e mães, provavelmente por influência menor de um meio social ainda fortemente determinado por imigração e colonização (e, sem dúvida, graças à decisiva atuação do Ministério Público, usando o Estatuto da Criança e do Adolescente para obrigar famílias de agricultores a manter seus filhos na escola). Nos juizados do Grupo B foi possível verificar que 29% dos pais e 26% das mães dos conciliadores, e 36% dos pais e 26% das mães dos juízes leigos, concluíram o curso superior.

Nos Juizados Pequenos os atores também sentem que falta de espaço adequado para trabalhar é um grande problema: 48% dos conciliadores e 37% dos juízes leigos. Tal como no Grupo A, essa condição se reflete nas respostas à questão acerca de a sociedade encarar os JEC como “Justiça menor”: 22% dos conciliadores e 37% dos juízes leigos. Por outro lado, apesar de boa parte dos conciliadores do Grupo B não ter formação jurídica, a maioria (67%) consulta a *Revista dos Juizados de Pequenas Causas* – 95% dos juízes leigos também o fazem, sugerindo que a publicação é um instrumento precioso e deveria ser redigida em linguagem acessível.²⁹

Sempre comparando as opiniões nos grupos A e B, é interessante destacar que nos primeiros os juízes leigos são mais modestos: 47% confessam não conhecer inteiramente os procedimentos da Justiça (que a totalidade dos juízes leigos do Grupo A se vangloria de dominar sem dificuldade). A mesma simplicidade se reflete nas respostas de conciliadores e juízes do Grupo B quanto às decisões do Juizado serem “tão boas” (52% e 58%, respectivamente) e “tão justas” (37% e 53%) em comparação com a Justiça Comum.

A situação piora, ainda comparando os dois grupos, quando entra em cena o coordenador. Este, principalmente no caso dos juízes leigos, deixa de ser um ícone ou algo que vale a pena “ser quando eu crescer”, como parece ser a opinião corrente no Grupo A. Não admira, portanto, que as respostas no Grupo B sejam menos personalizadas, encarando-se as dificuldades ou limitações

²⁹ Intenção, aliás, da campanha contra o “juridiquês”, promovida pela AMB — Associação dos Magistrados Brasileiros, para que a cultura e a atuação da Justiça sejam compreendidas por todos.

existentes como resultado da própria estrutura do sistema (por exemplo, 69% dos juízes leigos – contra 40% dos seus colegas no Grupo A – acham que “mudar as coisas” nos JEC é difícil).

No mesmo sentido parecem se orientar as respostas sobre as atitudes dos coordenadores ao comentar o trabalho dos juízes leigos, em particular: os 100% no Grupo A baixaram para 21% (“várias vezes”) e 37% (“algumas vezes”), talvez pelo relacionamento menos pessoal (ou menos idealizado). Diminuem também as reclamações acerca de “funcionários apressados” (16% contra 40% no Grupo A), coerentes com afirmação sobre “pressa” (na conclusão de acordos?) não ser uma característica notável nos Pequenos Juizados (nenhum juiz leigo sente que isso existe, contra 25% dos conciliadores).

Os sentimentos mais fortes são, de um lado, “satisfação”, “coesão”, “criatividade” e “disposição a inovar”, o que denota não apenas a existência de um ambiente agradável e positivo, mas também que a estrutura é *anômica*, incitando os atores a desviar dos procedimentos normais da Justiça. Tais disposições, em particular a tendência a inovar, confundindo bom senso (ou senso comum) com o princípio da oralidade, manifestam-se, por exemplo, nas respostas “certo” dos juízes leigos às derradeiras perguntas do questionário:

TABELA 3.

QUESTÕES	GRUPOS (%)						
	A	B	C	D	E	F	Todos*
92. A principal virtude do juiz leigo é saber conduzir uma audiência do ponto de vista processual	40	47	35	50	40	19	31
94. Na hora de conciliar conhecimento jurídico é secundário	40	11	18	40	10	19	19
96. Mesmo pronto para decidir o juiz leigo deve dar prioridade a soluções por acordo	100	89	94	100	90	91	91
97. Juízes leigos formalizam demais	0	11	0	0	10	3	5
98. As partes não precisam sair sabendo quando a sentença vai ser publicada	0	5	6	10	10	3	4
99. Deve-se dizer ao advogado que interrompe: “O senhor terá seu momento para questionar”	80	47	52	50	70	60	55

* “Tipo ideal” da experiência dos atores com esquemas interpretativos (qualquer ato de abstração, generalização, formalização ou idealização sobre “o que se acha e se faz nos juizados”), deduzidos por meio da soma das opiniões de juízes leigos e conciliadores de todos os juizados da amostra.

101. Quando o conciliador tem dúvidas não deve vacilar em levar a causa para a instrução	80	47	58	30	60	71	51
102. Primeiro, aproximar as pessoas, depois cuidar da ação.	100	63	71	50	70	49	67
103. Advogados não sabem separar o procedimento do Juizado do procedimento da justiça comum.	20	21	29	40	10	40	28
104. As provas devem ser apresentadas somente a partir da instrução do processo	80	42	47	50	40	35	43
105. Se a parte ré não é encontrada, o processo deve ser baixado imediatamente, possibilitada a reativação quando indicado novo endereço.	60	37	35	30	20	28	37
107. É preciso identificar os interesses ou as necessidades antes de tentar modificar o ponto de vista das partes	100	95	88	100	60	84	81
108. Saber qual é a questão é mais importante que saber quem são as partes	60	47	47	40	50	57	47

Grupo C – Juizados Menores

Ingresso médio mensal de 100 a 200 ações: 27 no total, 5 na amostra

Os conciliadores do Grupo C têm, na sua maioria (93%), formação jurídica e são, na média, tão jovens quanto os do grupo anterior – 49% têm de 25 a 36 anos de idade –, homens na maior parte (81%) e advogados com 3 a 5 anos de militância (25%). Os juízes leigos também são homens na maioria (59%), mas as faixas etárias estão equilibradas entre 25-36 (35%) e 36-45 anos de idade (24%). Nestes juizados o número de juízes leigos (53%) com tempo de militância advocatícia superior a 5 anos é praticamente idêntico ao Grupo B, apesar de poucos (6%) terem consumido mais de 5 anos na função de conciliador.

Sobre o próprio desempenho, dentro e fora do Juizado, conciliadores e juízes leigos responderam de modo peculiar: os primeiros foram mais comedidos que seus colegas dos grupos A e B (25% e 32% respectivamente acharam que atuam “melhor” fora e “bem melhor que os colegas”); para os juízes leigos a proporção foi 35% e 18% “muito” e “bem melhor” fora, e 41% “bem melhor” e 12% “melhor” que seus colegas no Juizado. A essas visões de si mesmo emergem também sonhos diversos dos colegas nos grupos A e B: dentre os juízes leigos, 53% e 29% almejam fazer mestrado e doutorado, respectivamente – metas ambiciosas, considerando que 42% de seus pais e 36% de suas mães não foram além da educação fundamental; metas às quais correspondem a estilos de vida dedicados a leitura (100%), política (47%) e trabalho comunitário (65%), em proporção superior ao Grupo B.

Não surpreendente, pois, que os juízes leigos do Grupo C tenham, ao se definirem por critérios de bom desempenho, apreço maior por categorias concretas e objetivas: “rigor/saber jurídico” (88%), apesar de não deixarem de acentuar o “ideal de justiça”, sempre em alta nos juizados gaúchos. Nesse mesmo particular, declaram preferir “muito” determinadas qualidades como “formação em Direito” (94%), “formação permanente” (88%), “capacidade de negociação” (82%) e “saber redigir bem” (82%). Por outro lado, como nos grupos anteriores neste continua a faltar espaço adequado, queixa de 57% dos conciliadores e 24% dos juízes leigos – assim como em relação à “Justiça menor” (12% dos conciliadores e 41% dos juízes leigos). A *Revista dos Juizados de Pequenas Causas* por sua vez continua sendo a fonte de consulta preferida pela maioria (63% dos conciliadores e 88% dos juízes leigos).

Quanto a critérios de admissão e/ou atrativos para trabalhar no Juizado existem equilíbrio e diversidade de opinião bem maiores que nos grupos anteriores: a maioria dos juízes leigos encara os Juizados como fator de desenvolvimento na carreira e forma de ganhar experiência, mas não deixa de acentuar, à diferença dos outros grupos, que a remuneração é algo importante (12% “crucial” e 35% “determinante”). Relacionado a isso está o prestígio social da função – 94% dos juízes leigos acham que seus amigos têm a função em alta conta, 88% prestam atenção quando os auxiliares contam coisas do Juizado, e 94% lhes pedem orientação. Mesmo assim, conciliadores e juízes leigos têm dúvidas quanto a seu próprio conhecimento dos procedimentos da Justiça: 56% e 65% respectivamente dizem que conhecem “sempre”, e que as decisões do Juizado são “tão boas” (69% e 47%) e “tão justas” (38% e 59%) quanto às da Justiça Comum. Opiniões que refletem pontos de vista acerca do papel do coordenador: por exemplo, diferentemente de seus colegas dos grupos anteriores, os auxiliares aqui não estão convencidos que os magistrados “fazem planejamento”, “tentam coisas novas”, “pedem e aceitam” opiniões, ou que devem estar sempre presentes nas sessões noturnas; o que sabem com certeza é que os coordenadores devem “ajudar conciliadores e juízes leigos a fazer o que se espera deles” (81% e 88%, respectivamente).

Neste grupo as queixas contra “funcionários apressados” são maiores (38% e 29% respectivamente), mas continuam prevalecendo sentimentos como, de um lado, “criatividade” e “disposição a inovar”, e, de outro, “satisfação”, “entusiasmo” e “coesão”. Não obstante, de modo bem acentuado que os conciliadores, os juízes leigos preocupam-se com “pressa” (41% e 12%, respectivamente) e, mais que em qualquer grupo da amostra, reproduzem com fidelidade o tipo ideal de comportamento no sistema [TABELA 2].

Grupo D – Juizados Médios

Ingresso médio mensal de 201 a 400 ações: 15 no total, 2 na amostra

Se no Grupo C os juizados são mais “típicos”, no Grupo D devem ser provavelmente os que mais destoam (à exceção, é claro, do Grupo A, por razões peculiares). Preponderam aqui as menores faixas etárias de conciliadores e juízes leigos: dentre os primeiros, 34% têm de 25 a 36 anos de idade, 22% têm idade inferior a 25 anos, e muitos (22%) ainda são estudantes; dos juízes

leigos 80% estão na faixa de 25 a 36 anos. O que não varia, sempre, é a falta de critérios adequados de avaliação do desempenho individual: 22% dos conciliadores acham que trabalham “melhor” fora do Juizado e melhor que seus colegas; 20% e 60% dos juízes leigos acreditam ser “melhores” e “bem melhores” fora, e 20% e 40% “melhores” e “bem melhores” que seus colegas de juizado.

As diferenças de idade e experiência aparentemente determinam as opiniões dos “novos atores” em relação aos critérios de bom desempenho. Os conciliadores, por exemplo, contrapõem a constante ênfase no “ideal de justiça” à necessidade do “saber/rigor jurídico” (somente 33% disseram que prezam “muito” esta categoria, em oposição a 80%, na opinião dos juízes leigos). Paradoxal, no entanto, é o seu descaso por engajamento e ideologia política, ao passo que os juízes leigos demonstram mais coerência: 30% dizem que consideram “muito” essa condição, ao mesmo tempo acentuando “justiça social” (80%), “empatia com as pessoas carentes” (60%) etc. – pontos de vista em harmonia com sua preferência por “formação superior em Direito” (100%), “conhecimento técnico” (90%) e “boa redação” (100%) – bem diferente dos conciliadores (44%, 78% e 22%).

Ainda no que concerne pontos de vista sobre critérios e virtudes, os juízes leigos do Grupo D se destacam pela perspectiva – bem diversa de seus colegas dos demais grupos [TABELA 3] – acerca da necessidade de “fazer reuniões em separado com as partes envolvidas”, e sugerindo que aos Juizados Especiais ainda faltam procedimentos para avaliar, antes de determinar responsabilidades, a complexidade das controvérsias e as relações entre os participantes.³⁰

TABELA 4.

Questão: Fazer reuniões em separado com as partes é necessário para o bom desempenho da sua função?	A	B	C	D	E	F	Total*
Resposta: “muito”/“nada” (%)	20/60	11/42	12/59	30/60	10/70	6/69	17/55

Os juízes leigos do Grupo D também são mais conscientes acerca da importância (10% “crucial”, 30% “relevante”) da remuneração que recebem, e não escondem que sua opção pela função em boa medida (10% “crucial”, 10% “relevante”) se deveu a reprovação em concurso público. No entanto, associam o que fazem a experiência e progresso na carreira – bem mais que às virtudes do “trabalho social”, “ajudar pessoas carentes” ou “nova Justiça”. Sentem a aprovação dos amigos em relação ao que fazem (o que também ocorre com os conciliadores), apesar de perdurar a sensação de “Justiça menor” (40%). Ressentem-se quando os coordenadores não lhes pedem a opinião, não fazem planejamento, terem medo de inovar e, principalmente, não ajudarem conciliadores e juízes “a fazer o que se espera deles” (apesar de neste grupo existir predisposição relativamente maior de o coordenador comentar o trabalho de seus auxiliares, inclusive dos conciliadores).

³⁰ Conforme experiências de Canadá, Estados Unidos, Alemanha, Áustria, França, Espanha, e Argentina.
* Juízes leigos e conciliadores de todos os grupos.

Grupo E – Juizados Maiores

Ingresso médio mensal de 401 a 500 ações: 5 no total, 1 na amostra

A pressão da demanda por Justiça neste grupo não é muito maior que no anterior, mas aparenta ser mais sentida – o que se reflete nas respostas, como veremos a seguir. Os conciliadores são homens (67%), jovens (boa parte, 17%, tem menos de 25 anos) e sem formação jurídica. A maioria dos juízes leigos (60%) é homem, com mais de 50 anos de idade (50%) e entre 25 e 36 (40%) – 60% são advogados com mais de 5 anos de militância. Como nos demais grupos, boa parte dos novos atores acredita – sempre por força da falta de critérios de admissão à função e de avaliação do desempenho individual – que produz “melhor” e “muito melhor” fora do juizado e em relação aos colegas. Também como nos demais grupos, as taxas de recondução são consideráveis.

O que é notável no Grupo E, assim como no Grupo F, são as impressões quanto à “celeridade” – particularmente no caso de 80% dos juízes leigos, que, menos que seus colegas de outros grupos enfatizam os quesitos “rigor/saber jurídico” e “engajamento político”, em oposição à preferência destacada por “justiça social” e “ideal de justiça”. No entanto, quando falam do desempenho concreto da função os juízes leigos “caem na real” e admitem que as necessidades mais importantes são mesmo “formação superior em Direito” (90%), “experiência” (90%) e “conhecimento técnico” (100%). As porcentagens dos conciliadores são bem menores: 66%, 17% e 67%, respectivamente. Todos, porém, revelam apreço menor pela virtude “boa redação” (cerca de 60%, nos dois casos) e pela disposição a encontrar as partes separadamente (zero e 10%).

Quanto aos estudos, os atores também revelam ser pessoas ambiciosas – conciliadores bem mais que juízes leigos (50% contra 30%), provavelmente devido ao fato de seus pais (17%) e principalmente suas mães (34%) terem concluído o curso superior em proporção bem maior que os membros das famílias dos juízes leigos (20% e zero por cento, respectivamente). Também no que diz respeito a atividades externas, os juízes leigos dos Juizados Maiores parecem “perder” para os conciliadores: lêem menos, têm menos atuação política, na comunidade e no próprio Juizado. Como sempre, todos se queixam da falta de espaço adequado para trabalhar.

No que concerne critérios de admissão e preferência por atuar no Juizado, os juízes leigos revelam que relacionamento com pessoas da instituição foi “determinante” (60% dos casos) e que a função é “crucial” (30%) ou “determinante” (30%), e uma fonte (“crucial”, 50%, ou “determinante”, 40%) de experiência para suas carreiras. O ponto de vista dos conciliadores quanto à importância para a carreira foi até maior (50% e 34%, “crucial” e “determinante”). Além disso, boa parte dos atores acha que “remuneração” nos Juizados é “determinante” (34% dos conciliadores e 10% dos juízes leigos) – postura que corresponde às idéias que fazem do ponto de vista dos amigos, que lhes pedem conselhos e acham importante trabalhar no Juizado. Contudo, principalmente no caso de 60% dos juízes leigos, persiste o sentimento de trabalhar numa “Justiça menor”, pelas razões de sempre: falta de espaço e de conhecimento dos procedimentos, decisões tão “boas” e tão “justas” quanto às da Justiça Comum apenas em 50 e 60 por cento dos casos – e, antes de

qualquer coisa, de um lado, pela sensação de os coordenadores não fazerem planejamento, não pedirem opinião, e, de outro, pela impotência diante da rigidez das regras que determinam os Juizados Especiais. Não admira, portanto, que uma proporção considerável (80%) dos juízes leigos deste grupo acredite que a presença física do coordenador nas sessões noturnas seria o primeiro passo para resolver os problemas existentes.

A reclamação contra “funcionários apressados” é particularmente notável neste grupo e aliada à sensação que existe premência de concluir acordos. Sentimentos positivos, por outro lado, são menos perceptíveis, ao passo que “indiferença”, “conservadorismo”, “frustração”, “conformismo” e “tensão” não poucas vezes foram apontados como sendo “fortes” no Juizado. Daí a convicção menos acentuada que em outros grupos quando os juízes leigos responderam a algumas questões incluídas na TABELA 2.

Grupo F – Juizados Grandes

Ingresso médio mensal acima de 500 ações: 5 no total, 2 na amostra

A composição do quadro de conciliadores e juízes leigos, aqui, não difere da quase totalidade da amostra: os homens são maioria (81% dos conciliadores e 66% dos juízes leigos), de 25-36 anos de idade, e, no caso dos segundos, advogados com mais de 5 anos de militância (69%), a maior de todos os grupos. A taxa de recondução é apreciável nos dois casos (38 e 39 por cento), e, como sempre, existe acentuada tendência dos respondentes a acreditarem que desempenham “melhor” e “muito melhor” fora do juizado (14% e 19% para os primeiros, 34% e 9% para os segundos) e que seus colegas (23 e 9, 40 e 15 por cento).

Dentre os critérios pessoais de desempenho, os juízes leigos optam por “celeridade” e “rigor” tanto quanto por “ideal de justiça” e “justiça social”, enquanto os conciliadores preferem “aproximar as pessoas”. Para o desempenho da função a preferência dos primeiros é pela “formação”, jurídica e permanente, ao passo que os outros gostam de negociar e se mostram bem mais abertos que seus colegas de outros grupos a fazer reuniões em separado com as partes. Também mais que qualquer outro grupo, os conciliadores e juízes leigos do Grupo F são filhos de pai e mãe com curso superior. Por sua vez, os conciliadores dão mais importância à política, opção que os juízes leigos “compensam” com maior disposição a envolver-se na comunidade e nos do juizado.

Especificamente no que diz respeito às características que os trouxeram ao JEC, os juízes leigos destacam-se por valorizar a remuneração (12% “crucial”, 19% “determinante”), apesar de menos que “experiência” (62 e 31 por cento) e “carreira” (50 e 40 por cento). Ainda quanto a isso, em nenhum outro grupo as opiniões se mostraram tão variadas e equilibradas, além de reforçadas pela aprovação dos círculos de amizades. Neste particular, observe-se que o fato dos amigos acharem importante trabalhar no juizado e pedirem conselhos não acarreta acreditar que se achem capazes de ser conciliadores e juízes leigos – por exemplo, muitos (68%) amigos de juízes leigos do Grupo F valorizam o trabalho destes e lhes pedem conselhos (100%), porém poucos

(22%) ousariam se achar capazes de exercer a mesma função – (situação constante em todos os grupos da amostra).

V. CONCLUSÕES: PONTOS A PONDERAR

1. A pesquisa se concentrou no próprio delineamento e na preservação da unidade do objeto de estudo. Evitou-se assim o balizamento de suposições que em vez de explicar os problemas, acirram o contexto social em que são produzidos. Descartou-se, portanto, a prática usual de investigar preocupado com os componentes e a estrutura dos argumentos, ou absorvido pela congruência entre a atividade dos pesquisadores e tais argumentos. Dentre as “hipóteses” que foram evitadas incluíam-se, por exemplo, controvérsias sobre (1) os limites da competência dos Juizados Especiais Cíveis; (2) as vantagens que os tornaram fator de boa prestação jurisdicional operando com apenas uma fração do custo da Justiça Comum (mas que assim mesmo parece precisar de nova estruturação e de mecanismos de controle interno ou externo); (3) a autoridade dos seus juízes leigos; (4) seu impacto no mercado de trabalho (em particular no que diz respeito aos advogados) etc.
2. Essa opção não apenas contribuiu para a superação das limitações impostas a toda investigação condicionada por hipóteses como também contribuiu, ao fim e ao cabo, para a verificação objetiva de boa parte das suposições acerca “daquilo que todo mundo sabe” sobre os JEC.
3. Evitou-se, com o mesmo cuidado, conceder ênfase desmedida a informações e indicadores, que além de não terem objetividade imediata freqüentemente invertem o critério de busca da verdade, impedindo a verificação na prática dos resultados da investigação bem como dos problemas por ela suscitados.
4. Finalmente, a pesquisa optou por considerar o objeto de estudo como uma unidade diferenciada, segmentada, a ser analisada em seus contextos específicos – o que foi viabilizado pela amostragem que denotou a existência de subsistemas (“grupos de juizados”) com características essenciais e propriedades comuns reveladas à medida que os atributos específicos foram sendo descritos.
5. Conseqüentemente, dadas as particularidades do objeto de estudo, bem mais que apenas dirimir controvérsias conjunturais ou questões particulares o processo investigativo pôde ser encaminhado à solução de problemas complexos. Mais exatamente, os dados da pesquisa foram dispostos de modo a elucidar os fatores que condicionam a realidade objetiva dos JEC.
6. A pesquisa se concentrou na identificação desses fatores, aos quais deu prioridade na fase de observação da atividade jurisdicional e durante a verificação dos registros nas entrevistas. De modo sistemático a pesquisa orientou-se pela lógica do “quanto mais atores envolvidos maior será o número de alternativas de solução”, e por prestar atenção aos riscos que os fatores

acarretam, aos interesses que despertam, e às conseqüências de não serem devidamente analisados.

7. De um modo geral, o processo de análise das respostas ao questionário confirmou um axioma da moderna teoria da Administração, segundo o qual a melhoria generalizada dos desempenhos depende de compromisso com *mudança da cultura organizacional* – processo que, reproduzindo o espírito da legislação que ampliou os poderes do magistrado nos Juizados Especiais, deve principiar em nenhum lugar a não ser no *topo da hierarquia*.³¹
8. A pesquisa constatou, nesse particular, que bem menos de treinamento para lidar com os sagrados princípios básicos dos Juizados Especiais, os auxiliares da “nova Justiça” precisam de regras claras e consensuais acerca de normas e padrões de desempenho – o que depende, antes de qualquer coisa, do *engajamento dos coordenadores dos juizados* em um processo de implementação dessas normas e padrões. Essas exigências refletem, por outro lado, que o planejamento, a dinâmica e o controle do processo de trabalho nos Juizados podem estar sofrendo com a desqualificação dos “novos operadores do Direito” em face de restrições relacionadas com mudanças tecnológicas e deficiências de formação profissional, bem como da acumulação de poder “gerencial” dos juízes coordenadores e/ou seus representantes.³²
9. Já na fase de observação, durante as entrevistas e mediante confirmação pelas respostas ao questionário constatou-se que nos JEC o princípio da *informalidade* vigora, bem mais que na audiência, na admissão e na recondução de conciliadores e juízes leigos. Os atores, no entanto, só têm consciência da informalidade através de suas manifestações mais prosaicas, por exemplo, a imagem dos JEC como “Justiça menor”, que espontaneamente associam à “falta de espaço”, à crônica escassez de verbas para obras e equipamento. Não obstante, negatividade subitamente desvanece quando se pergunta sobre a opinião dos amigos em relação ao que conciliadores e juízes leigos fazem.³³

TABELA 5.

Conciliadores e juízes leigos são tratados como integrantes de uma “Justiça menor”.	A	B	C	D	E	F	Total*
Juízes leigos: “sempre” (%)	40	37	41	40	60	38	28

TABELA 6.

Falta de espaço reservado prejudica o desempenho	A	B	C	D	E	F	Total*

³¹ J. C. ANDERSON, M. RUNG TUSANATHAM & R. G. SCHROEDER, A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* 19 (1994): 472-509.

³² Harry BRAVERMAN. Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX (trad. Nathanael C. Caixeiro). Rio: Zahar, 1981.

³³ Nesse particular, observe-se que a esmagadora maioria dos auxiliares da “nova Justiça” é composta de homens, seres particularmente vulneráveis às opiniões dos amigos.

Juízes leigos e conciliadores de todos os grupos.

de juízes leigos e conciliadores.	40	21	24	30	40	28	34
Juízes leigos: "sempre" (%)							

TABELA 7.

Meus amigos acham que trabalhar no juizado é importante	A	B	C	D	E	F	Total*
Juízes leigos: "certo" (%)	60	74	94	70	90	69	79

10. O legislador não se ocupou *como* os Juizados Especiais iriam funcionar quanto em determinar *quem* julgaria. Desse modo, as conseqüências deletérias da falta de normas e padrões de desempenho – geralmente descontadas pela necessidade de “simplificar procedimentos e ampliar a legitimidade”³⁴ – permeiam toda a instituição, condicionando o caráter de suas atividades e a qualidade de seus produtos.
11. Resultado do desleixo em relação a desempenho são também as reservas dos advogados quanto à competência dos juízes leigos, em particular. Esse sentimento reflete-se nas respostas dos próprios auxiliares da “nova Justiça” quando revelam (1) o que acham do próprio desempenho “fora” do juizado e em comparação aos demais colegas de serviço, (2) suas dúvidas em relação ao próprio conhecimento dos procedimentos da Justiça, e (3) suas restrições à qualidade e à justeza das decisões que emanam dos Juizados.

TABELA 8.

Comparando com o que faz no Juizado, você acha que seu desempenho profissional é...	Muito melhor	Melhor	Igual
Conciliadores e juízes leigos (%):	13	29	44

TABELA 9.

Comparando com os colegas que exercem a mesma função no Juizado, você acha que seu desempenho é...	Bem melhor	Melhor	Igual
Conciliadores e juízes leigos (%):	10	27	54

TABELA 10.

Conciliadores e juízes leigos conhecem os	Sempre	Às vezes	Raramente
---	--------	----------	-----------

³⁴ Mauro CAPPELLETTI & Bryant GARTH, *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Sérgio Fabris, 1988; Vittorio Denti, *L'evoluzione del legal aid nel mondo contemporaneo. Studi in onore di Enrico Tullio Liebman* (vol. II). Milão: Giuffrè, 1979.

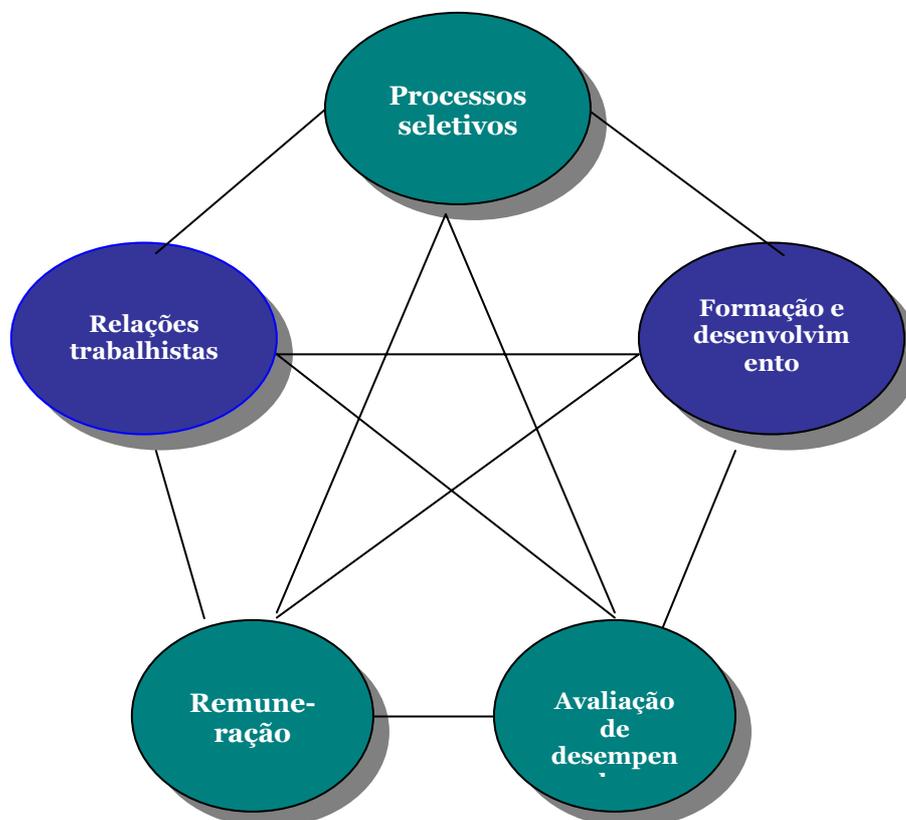
procedimentos da Justiça	51	46	0
Conciliadores e juízes leigos (%):			

TABELA 11.

As decisões dos Juizados são tão boas/tão justas quanto às da Justiça Comum	Sempre	Às vezes	Raramente
Conciliadores e juízes leigos (%): “tão boas”/“tão justas”	55/50	40/46	3/1

12. Praticamente toda correlação elaborada a partir do imenso volume de dados obtidos pela pesquisa indica que os problemas ou limitações dos Juizados Especiais Cíveis basicamente estão relacionados à falta de regras e padrões de desempenho individual – de modo geral, à falta de uma *estratégia de administração de recursos humanos* [FIGURA 1] para substituir a atual informalidade organizacional por uma estrutura que confirme os Juizados como elementos efetivos, indispensáveis e decisivos do sistema de Justiça.
13. A estratégia se justifica porque nos juizados especiais a informalidade acabou denotando menos o processo regido pelo princípio da oralidade que a própria estrutura organizacional da instituição – prevalecendo, portanto, improvisação e práticas administrativas arbitrárias, com resultados vistos como contraproducentes até mesmo pelos auxiliares da “nova Justiça” [TABELAS 7-10].

FIGURA 1. Sistema de administração de recursos humanos: componentes.



14. Informalidade não é um axioma estranho à teoria da administração ou às boas práticas de gerenciamento, mas deve ser entendida primordialmente como atributo da “organização informal”, ou seja, regras e normas que emergem nos grupos quando procuram lidar com a organização formal ou mesmo modificá-la.³⁵ Nos Juizados Especiais, no entanto, não existe informalidade com tais características – a interação entre os colegas nos assuntos que dizem respeito ao trabalho é pequena, e a postura mais comum é achar que as regras e os procedimentos dos Juizados são virtualmente inexpugnáveis, conforme revelam as respostas de determinadas perguntas do questionário:

TABELA 12.

Se o serviço acumula pouco ajuda aos colegas – totalidade de juízes leigos e pesquisadores (%)	Sempre	Às vezes	Raramente
	11	30	53

TABELA 13.

Não é fácil mudar as regras e os procedimentos dos Juizados – totalidade de juízes leigos e pesquisadores (%)	Certo	Errado
	60	35

15. Informalidade revela-se, igualmente, nos desvios em relação à legislação dos Juizados; por exemplo, no que diz respeito à existência de reduzida proporção de juízes leigos com menos de 5 anos na advocacia, e mesmo de conciliadores sem formação jurídica, em determinados locais invertendo a preferência por bacharéis.

TABELA 14.

Juízes leigos com mais de 5 anos da advocacia na Justiça Comum (%)	A	B	C	D	E	F
	40	52	52	20	60	69

TABELA 15.

Conciliadores sem formação jurídica (%)	A	B	C	D	E	F
	66	14	6	22	17	0

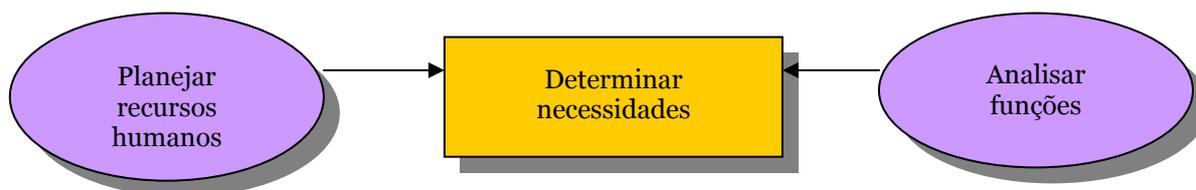
16. Uma estratégia de recursos humanos é o processo pelo qual os coordenadores dos Juizados Especiais concebem os elementos do sistema como mutuamente consistentes, e em harmonia

³⁵ Elton MAYO, *The Human Problems of Industrial Civilization*. Nova York: Macmillan, 1933.

com a arquitetura organizacional e os objetivos e necessidades sociais da instituição. O objetivo da estratégia é o desenvolvimento de um *sistema de admissão e seleção* [FIGURA 2] que propiciará aos juizados condições para aumentar a eficiência, a qualidade dos serviços, a introdução de inovação no sentido construtivo, e sensibilidade às expectativas dos usuários – os quatro pilares da efetividade do sistema de Justiça [nota de rodapé nº 21].

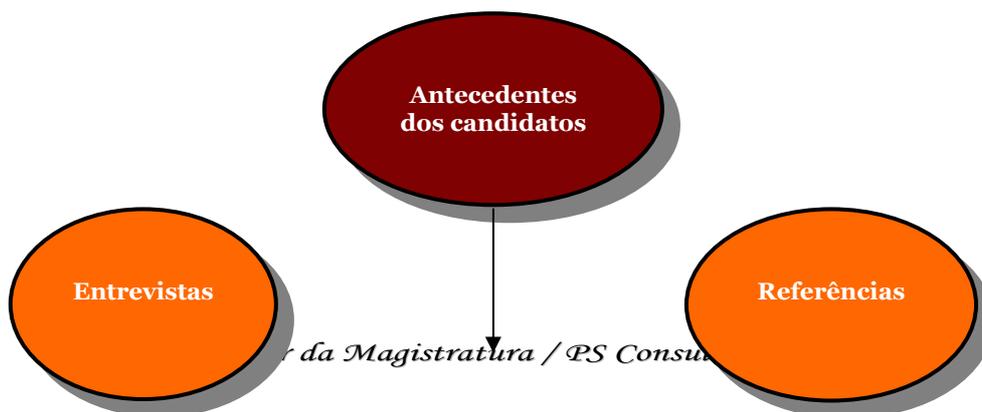
17. Na base do sistema [FIGURA 1] estão o *planejamento dos recursos humanos* (atividades pelas quais os coordenadores prevêem as atuais e futuras necessidades de pessoal de seus juizados, sopesando de modo realista as vantagens e desvantagens das funções e da própria organização) e *análise funcional* (processo de identificação (a) das tarefas, deveres e responsabilidades que perfazem uma função – “descrição do cargo” – e (b) dos conhecimentos, capacidades e habilidades necessárias para desempenhar uma função – “especificações do cargo”). Daí a necessidade de cada cargo ser submetido a cuidadosa análise funcional.

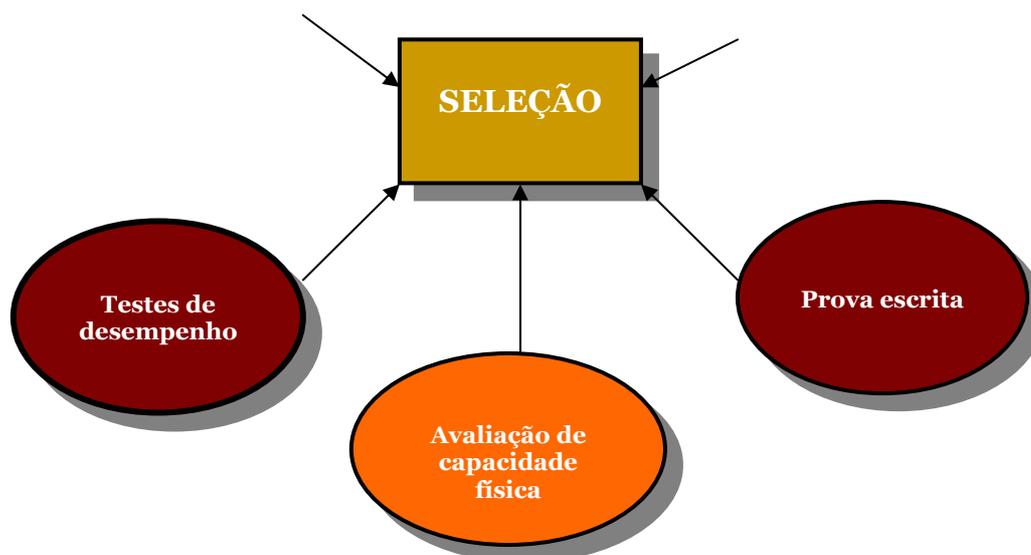
FIGURA 2. *Sistema de admissão e seleção.*



18. O processo de pesquisa sugeriu que a implantação de uma nova cultura jurisdicional, centrada na “construção de consenso entre as partes”, não supõe preparação específica de conciliadores e juízes leigos – menos ainda de mudanças legislativas complexas e desgastantes para o Poder Judiciário, mas de implementação de uma estratégia de administração de recursos humanos. Se os princípios básicos que distinguem o sistema ainda não vigoram, a razão está na falta de um *sistema de administração de recursos humanos*, em particular de instrumentos de seleção que ajudem os coordenadores a identificar dentre as relativas qualificações dos candidatos, o potencial necessário para o bom desempenho dos cargos. A questão da *funcionalidade* consiste, portanto, não na contaminação das práticas dos juizados pela formalidade e pela burocracia da Justiça tradicional, que os magistrados e os auxiliares da Justiça estariam a reproduzir, mas na falta de processos seletivos adequados, cujas ferramentas são apresentadas na FIGURA 3.

FIGURA 3. *Processo seletivo: ferramentas.*





19. Além disso, é preciso considerar duas outras vertentes fundamentais da estratégia, particularmente complexas de vez que requerem identificação de objetivos e necessidades presentes e futuras. Uma é o *treinamento*, preparação para o desempenho das funções e para adquirir conhecimentos e habilidades próprias de profissionais competentes do sistema de Justiça. Outra é o *desenvolvimento*, construção de conhecimentos e habilidades visando capacitar para assumir responsabilidades cada vez mais complexas e enfrentar desafios.
20. A estratégia que o processo de pesquisa descortina preserva os princípios³⁶ que norteiam os Juizados Especiais e os fazem uma instituição original, criativa e “exemplo de serviço público bem prestado”. Fundamenta-se, do mesmo modo, na abordagem do Direito que incorpora a noção de organização social “orientada à resolução de problemas”, em processo de implantação em juizados no exterior³⁷ na base dos seguintes princípios:
- A. *Compatibilidade entre aspectos formais do processo e resultados tangíveis para as partes e a sociedade*, utilizando-os de modo competente e flexível para evitar repetição de condutas lesivas, reduzir a necessidade de punir, multar ou deter, e encarando o Direito e a Justiça como instrumentos de solução de conflitos e convivência social saudável;
 - B. *Autoridade jurisdicional ativa*, efetivada para alterar o comportamento dos litigantes – por exemplo, em vez de simplesmente transferir a solução de um caso, continua envolvido, monitorando através de procedimentos de colaboração o cumprimento do acordo entre as partes;
 - C. *Informatização do processo* orientada a rápida e efetiva solução de problemas e para garantir o cumprimento dos acordos;

³⁶ Oralidade, informalidade, preferência pela solução conciliatória, e, julgamento por equidade.

³⁷ Dana KRALSTEIN. Community Justice: A review of community court findings. Congresso Mundial de Criminologia, Filadélfia, Agosto de 2005.

- D. *Parceria entre juizados, rede de atendimento, organizações da sociedade* visando efetivo acompanhamento e monitoramento dos acordos;
- E. *Promotores e magistrados desempenhando papéis não-convencionais*, aplicando sanções de caráter restaurativo e usando sua autoridade e prestígio para coordenar parcerias, familiarizar-se e envolver-se na condição de facilitadores e “acionistas” em processos não-judiciais de solução de conflito;
- F. Ênfase, acima de tudo, na *capacidade do Judiciário promover mudanças sistêmicas, internas e externas, de modo contínuo*, uma vez que o aperfeiçoamento de instituições como os Juizados Especiais não deve ser detido, e que é sempre possível mudar para melhorar.³⁸

VI. ESTRATÉGIA DE MUDANÇA

1. De um modo geral o processo de análise das respostas ao questionário confirmou um axioma da moderna teoria da Administração: *a melhoria generalizada dos desempenhos depende de compromisso com mudança da cultura organizacional* – processo que, reproduzindo o espírito da legislação que ampliou os poderes do magistrado nos Juizados Especiais, deve principiar em nenhum lugar a não ser no *topo da hierarquia*.³⁹
2. Bem menos que treinamento para lidar com os sagrados princípios básicos dos Juizados Especiais *os auxiliares da “nova Justiça” precisam de regras claras e consensuais acerca de normas e padrões de desempenho* – o que depende, antes de qualquer outra coisa, do *engajamento dos coordenadores dos juizados* em um processo de implementação dessas normas e padrões.
3. *Nos JEC o princípio da informalidade vigora, bem mais que na audiência, na admissão e na recondução de conciliadores e juízes leigos*. Os atores, no entanto, só têm consciência da informalidade através de suas manifestações mais prosaicas, por exemplo, a imagem dos JEC como “Justiça menor”, que espontaneamente associam à “falta de espaço”, à crônica escassez de verbas para obras e equipamento.
4. Como o legislador não se ocupou com a maneira pela qual os Juizados Especiais iriam funcionar tanto quanto em determinar *quem julgaria, as conseqüências deletérias da falta de normas e padrões de desempenho* – *geralmente descontadas pela necessidade de “simplificar*

³⁸ Como tem ocorrido com grandes organizações, por exemplo, a Nasa, desde 1967 (acidente com a Apollo 1) e de modo mais acentuado depois do acidente com o ônibus especial Challenger, em 1986.

³⁹ J. C. Anderson, M. RUNGTUSANATHAM & R. G. SCHROEDER, A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* 19 (1994): 472-509; Diogo de Figueiredo MOREIRA Neto. As Funções Essenciais à Justiça e as Procuraturas Constitucionais. *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*, 1999: 49.

*procedimentos e ampliar a legitimidade*⁴⁰ – permeiam toda a instituição, condicionando o caráter de suas atividades e a qualidade de seus produtos.

5. *Reflexo do desleixo em relação a desempenho são as reservas dos advogados quanto à competência dos conciliadores e dos juízes leigos, em particular.* Esse sentimento reflete-se nas respostas dos próprios auxiliares da “nova Justiça” quando revelam (a) o que acham do próprio desempenho “fora” do juizado e em comparação aos demais colegas de serviço, (b) suas dúvidas em relação ao próprio conhecimento dos procedimentos da Justiça, e (c) suas restrições à qualidade e à justeza das decisões que emanam dos Juizados.
6. *Praticamente toda correlação elaborada a partir do imenso volume de dados obtidos pela pesquisa indica que os problemas ou limitações dos Juizados Especiais Cíveis basicamente estão relacionados à falta de regras e padrões de desempenho individual – de modo geral, à falta de uma estratégia de administração de recursos humanos para a constituição de um sistema que substitua a atual informalidade organizacional por pela estrutura dos Juizados articulada a suas funções como elementos efetivos, indispensáveis e decisivos do sistema de Justiça.*
7. *A estratégia se justifica porque nos Juizados Especiais Cíveis a informalidade acabou denotando menos o processo regido pelo princípio da oralidade e mais a própria estrutura organizacional da instituição – prevalecendo, portanto, o espírito de improvisação e práticas administrativas arbitrárias, com resultados vistos como contraproducentes até mesmo pelos auxiliares da “nova Justiça”. Nesse particular ressalte-se que informalidade – um axioma que não é estranho à teoria da administração ou às boas práticas de gerenciamento – deve ser entendida como atributo da “organização informal”, ou seja, regras e normas que emergem nos grupos quando procuram lidar com a organização formal ou mesmo modificá-la.*⁴¹

Nos Juizados Especiais, no entanto, não existe informalidade com tais características – a interação entre os colegas nos assuntos que dizem respeito ao trabalho é pequena, e a postura mais comum é achar que as regras e os procedimentos dos Juizados são virtualmente inexpugnáveis, conforme revelam as respostas de determinadas perguntas do questionário. Informalidade revela-se, igualmente, nos desvios em relação à legislação dos Juizados – por exemplo, no que diz respeito à existência de reduzida proporção de juízes leigos com menos de cinco anos na advocacia, e mesmo de conciliadores sem formação jurídica, em determinados locais invertendo a preferência por bacharéis.

8. *O processo de pesquisa sugeriu que a implantação de uma nova cultura jurisdicional, centrada na “construção de consenso entre as partes”, não supõe preparação de conciliadores e juízes leigos, e menos ainda de mudanças legislativas complexas e desgastantes para o Poder Judiciário.* O fundamental é implementar *estratégia de administração de recursos humanos*, começando com instrumentos de seleção que ajudem os coordenadores a identificar dentre as

⁴⁰ Mauro CAPPELLETTI & Bryant GARTH, *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Sérgio Fabris, 1988; Vittorio DENTI, *L'evoluzione del legal aid nel mondo contemporaneo. Studi in onore di Enrico Tullio Liebman* (vol. II). Milão: Giuffrè, 1979.

⁴¹ Elton MAYO, *The Human Problems of Industrial Civilization*. Nova York: Macmillan, 1933.

relativas qualificações dos candidatos, o potencial necessário para o bom desempenho dos cargos. A questão da *funcionalidade* consiste, portanto, não na contaminação das práticas dos Juizados pela formalidade e pela burocracia da Justiça tradicional, que os magistrados e os auxiliares da Justiça estariam a reproduzir, mas na falta de processos seletivos adequados.

9. Finalmente, é preciso considerar três outras vertentes fundamentais da estratégia, particularmente complexas de vez que requerem identificação de objetivos e necessidades presentes e futuras. Uma é o *treinamento*, preparação para o desempenho das funções e para adquirir conhecimentos e habilidades próprias de profissionais competentes do sistema de Justiça. Outra é o *desenvolvimento*, construção de conhecimentos e habilidades visando capacitar para assumir responsabilidades cada vez mais complexas e enfrentar desafios. A terceira diz respeito à própria noção de conciliação que, nos Juizados Especiais ainda carece de elaboração – tendo em vista as necessidades dos envolvidos e mesmo os objetivos da instituição, que poderiam ser mais bem atendidos por meio de procedimentos para descobrir a verdade e criar condições para o acordo.⁴²

Para concretizar mudanças que podem ter como pano-de-fundo as conclusões da pesquisa, sugerimos um processo de intervenção (1) *sistemático*, coerente com uma determinada e precisa linha de concepção e ação; (2) *experimental*, fundado em evidências; (3) *circunscrito*, ao menos na primeira fase, a Juizados selecionados segundo critérios de amostragem semelhantes aos da pesquisa; (4) *voluntário*, dependendo da livre aquiescência e do decidido engajamento dos juizes que coordenam os Juizados envolvidos; (5) *transparente*, com a participação de todos os interessados no desenvolvimento pleno das estruturas que caracterizam os Juizados e determinam seus objetivos.

Nesse sentido acreditamos que, na Fase I – *Coordenadores* (janeiro a abril de 2006) o primeiro passo será compor uma amostra de 20 a 25 Juizados que participarão, caso seus coordenadores concordem, do processo de intervenção. Em seguida, aos coordenadores individualmente será explicada, e discutida, a importância da sincronia entre administração de recursos humanos, estrutura organizacional, e objetivos da instituição. Do mesmo a eles será explicada e posta em debate uma proposta destinada a tornar treinamento e desenvolvimento de recursos humanos atividades permanentes, objetivando identificar qualificações e atividades que os coordenadores julgam ser mais adequadas para o bom desempenho de funções. Finalmente, serão avaliados, em conjunto com os coordenadores, os prós e contras da avaliação de desempenhos e feedbacks nos contextos particulares de seus Juizados.

O objetivo geral nesta fase é envolver os coordenadores no espírito da iniciativa e sensibilizá-los quanto à necessidade de gerenciar recursos humanos nos Juizados Especiais de modo estratégico, articulando meios disponíveis e condições favoráveis a processos de seleção e desempenho de funções com a estrutura organizacional e os objetivos dos Juizados. A carência

⁴² L. Lynette PARKER, Justiça restaurativa: um veículo para reforma? *Justiça Restaurativa* (C. Slakmon et al., org.). Brasília: Ministério da Justiça, 2005: 257.

de tal articulação se reflete no presente, conforme estabelecido pela pesquisa, na dissonância entre a performance decrescente da instituição e o moral alto de seus integrantes, na confiança que nela depositam.

Na Fase II – *Conciliadores e Juízes Leigos* (maio a dezembro de 2006) buscamos analisar o sistema de recursos humanos de cada juizado, para começar o modo pelo qual juízes leigos e conciliadores são recrutados no presente, visando avaliar sua eficácia e por que deixam ou não a desejar. Considerar-se-á, em seguida, o tipo de treinamento e de desenvolvimento que conciliadores e juízes leigos recebem, se apropriado e por quê sim ou não. Em seguida, no contexto de cada juizado representativo procuraremos estabelecer os parâmetros de aferição de desempenhos, e de que modos os resultados do desempenho das funções ajudam ou não a motivar e elevar o nível de atuação dos conciliadores e juízes leigos.

Nesta fase, a intenção é identificar as bases de um sistema eficiente de recursos humanos nos juzgados representativos, tendo em vista as necessidades presentes e futuras dos JEC e o recrutamento dos melhores e mais qualificados avaliados na perspectiva (a) das tarefas, obrigações e responsabilidades que compõem as funções e, (b) dos conhecimentos, capacidades e habilidades necessárias para o desempenho das mesmas.

Neste período, para descentralizar o processo de armação de uma estratégia dos recursos humanos, e aliviar os coordenadores da responsabilidade de arcarem sozinhos com os ônus da iniciativa, em cada unidade serão compostos grupos de três ou quatro pessoas para trabalhar na descrição (1) dos passos para recrutamento e seleção; (2) do tipo de treinamento e desenvolvimento que conciliadores e juízes leigos devem receber; e (3) do modo de avaliação dos desempenhos e feedbacks. A intenção primordial é garantir a efetividade do Projeto, criando uma “atmosfera de avaliação”, um tipo especial de influência, uma síndrome positiva que se manifesta de diversos modos: (a) pressão para “ajustar o foco” das atividades; (b) pressão para considerar conhecimento ou informações potencialmente úteis e relevantes; (c) pressão do conhecimento pessoal; (d) pressão de múltiplas fontes, como observação ou experiência; (e) pressão do conhecimento rigoroso, baseado em avaliação; (f) pressão do feedback para corrigir, introduzir e implementar inovações.

De um modo geral, o Projeto tem por objetivo as responsabilidades de cada um dos atores da “nova Justiça” – invertendo, por assim dizer, um eventual processo de “contaminação” de práticas jurisdicionais – considerando que:

- As premissas (e as propostas) do Projeto serão mais eficazes à medida que forem assimiladas, internalizadas, não encaradas pelos atores como meras condições;
- Quanto mais os atores percebem que a atmosfera de avaliação traz benefícios para todos, e que cada um pode obtê-los por si mesmo, mais efetiva a integração entre avaliação e operações de intervenção;
- À medida que todos reconhecem a necessidade de avaliar, de introduzir inovações, de intervir de forma bem implementada e de ter sustentação teórica, irão compreender que (a) os interesses de todos que implementam o Projeto são coincidentes; (b) há

convergência entre avaliação rigorosa, teoricamente fundamentada, e boa implementação; e (c) intervenções bem comunicadas, entendidas e reproduzidas são uma forma superior de comunicar e compartilhar experiências e conhecimentos.

Na Fase III – *Acompanhamento, Avaliação e Relatório* (janeiro a junho de 2007) vamos retomar o processo de pesquisa no objetivo de aquilatar o impacto do Projeto.

VII. ANEXO

A opinião do gestor do sistema:

O papel do juiz presidente na relação com os conciliadores e juízes leigos

GILBERTO SCHÄFER⁴³

Com extrema honra participo deste momento de troca de experiências e debates sobre o Juizado Especial e me dirijo aos colegas. Agradeço o convite que me foi formulado pela Corregedoria de Justiça e à Escola Superior da Magistratura, na pessoa do Coordenador do Curso Dr. Ricardo Pippi Schmidt, a quem expresso a minha admiração pessoal. Cumprimento o sociólogo Dr. Pedro Scuro Neto com quem tive oportunidade de interagir em decorrência dessa pesquisa.

Uma das idéias difundidas que, inicialmente, precisa ser bem dimensionada, é *a suposta contaminação do Juizado pela justiça comum*. Na minha opinião a influência do sistema processual sobre o microsistema do Juizado é inexorável, mas foi o Juizado o grande contaminador de todo o sistema de justiça, ao acolher de forma destacada os princípios do acesso à justiça e da efetividade processual.

- *O Juizado mudou o modo de ser do processo*. Basta pensar a evolução trilhada desde a Lei 7.244/84, até os nossos dias.
- *Muitos institutos* – embora alguns tenham outros precedentes - *foram testados e aplicados nos Juizados e depois estendidos para todo o processo civil*. A citação postal⁴⁴, a concepção de reduzir os recursos - agora acolhida parcialmente na lei dos Agravos -, aumento dos poderes do Juiz, uma fase executiva, independente de um processo executivo, que agora será aplicado para todo o processo civil; a audiência de conciliação prévia, agora largamente aplicada na práxis forense, nas causas conciliáveis, a utilização do expediente de intimar imediatamente as partes para a data da publicação dos atos.

É preciso destacar que o Juizado está inserido no sistema geral, onde a centralidade é assumida pela constituição federal. Por isso, o processo é balizado pelo direito constitucional,

⁴³ Juiz presidente do Juizado Especial de Guaíba, RS.

⁴⁴ Cito, no entanto, o seguinte precedente, na LEI Nº 5.478 DE 25.07.1968 - DOU 26.07.1968, que dispõe sobre Ação de Alimentos e dá outras providências: § 2º A comunicação, que será feita mediante registro postal isento de taxas e com aviso de recebimento, importa em citação, para todos os efeitos legais.

colocando-se em relevo os princípios informadores do direito constitucional: do contraditório, da ampla defesa, do devido processo legal e da paridade de armas⁴⁵.

Portanto, o Juizado é um subsistema em constante intercâmbio com o processo e com o direito substantivo, onde assume importância o código civil e o código de defesa do consumidor, este último com normas substantivas e processuais. De qualquer forma, alguns instrumentos que foram introduzidos no ordenamento geral, como as medidas cautelares e antecipatórias são agora admitidas largamente no Juizado em razão da busca da efetividade do processo.

No entanto, se essa influência recíproca conduz a uma aproximação, deve-se procurar a *nota distintiva* do Juizado Especial – estou falando especialmente do Especial Cível em âmbito estadual.

Destacaria duas grandes peculiaridades do Juizado: a) a *postulação pessoal*, sem advogado - o que exige que haja nos quadros do Judiciário, pessoas competentes para fazer a recepção desse pedido e dos requerimentos, bem como exigem o impulsionar *ex officio* do procedimento. b) *participação da sociedade no ato de administrar a justiça*: a presença de conciliadores e juízes leigos, que o anteprojeto da projeto da AJURIS para a LOMAN denomina de *auxiliares leigos*.

O foco da pesquisa realizada pelo Dr. Pedro Scuro⁴⁶ e as preocupações se concentram exatamente neste último ponto. Buscou-se conhecer e demonstrar quem são esses auxiliares leigos e quais suas pretensões.

Vou dividir as questões pertinentes a esses auxiliares leigos nos seguintes tópicos: remuneração, recrutamento, treinamento, acompanhamento e interação com o Juiz Presidente.

1) Remuneração

A pesquisa demonstrou que a retribuição, mesmo sendo módica⁴⁷, é fator de atração (para cerca de 40% dos auxiliares leigos é crucial ou determinante). Por isso, preocupa-me a proposta de LOMAN –o anteprojeto formulado pelo STF na versão do Ministro Correa⁴⁸ – que prevê a não remuneração desses agentes, especialmente tomando em conta a realidade da região

⁴⁵ Um dos primeiros estudos sobre a Lei 7244/84 já revelava este aspecto, como se pode ver em GRINOVER, Ada Pellegrini. "Aspectos Constitucionais dos Juizados de Pequenas Causas", in *Juizado Especial de Pequenas Causas: Lei n. 7244, de 7 de novembro de 1984*, São Paulo, Ed. Revista dos Tribunais, p. 8-22.

⁴⁶ O relatório de pesquisa tem o seguinte título: "Os Juizados Especiais Cíveis do Rio Grande do Sul: os novos atores da Justiça e a cultura da instituição", 2005, 49p.

⁴⁷ Tanto os conciliadores, como os Juizes Leigos são remunerados, sendo que os primeiros recebem 01 URC por acordo homologado, enquanto que os segundos percebem 02 URC's por sentença homologada. No mês de agosto do corrente ano, a URC esteve fixada em R\$ 16,87.

Essa remuneração representa uma ajuda de custo para gastos como deslocamento e não significa uma remuneração. Os Conciliadores e Juizes Leigos, buscam satisfação pessoal, ao contribuírem na prestação de um relevante serviço social, além de experiência e a prática jurídica imprescindíveis aos que almejam carreiras jurídicas.

Um significativo número de conciliadores e Juizes Leigos deseja prestar concurso público para a magistratura e encontra no Juizado um campo fértil para desenvolver a prática e ter uma noção da atuação como Juiz Leigo. Eu mesmo fui Juiz Leigo antes de ingressar na Magistratura e o fato de atuar junto ao Juizado consolidou a minha vocação à Magistratura.

⁴⁸ PLC 144, de 1992 do STF – versão do Min. Mauricio Corrêa: art. 103. A escolha de juizes leigos será feita pelo Presidente do Tribunal de Justiça dos Estados ou do Distrito Federal e Territórios, entre cidadãos brasileiros, maiores de vinte e um anos, moralmente idôneos.

§ 1º A investidura de juizes leigos será por um biênio, admitida uma recondução.

§ 2º A função de juiz leigo será exercida gratuitamente e considerada como serviço público relevante.

metropolitana, que exige deslocamento e induz a gastos, como é o caso de Guaíba, em que os Juízes Leigos na sua grande maioria são recrutados em Porto Alegre - são bacharéis, advogados que cursaram a Escola da Ajuris ou conciliadores que se tenham destacado na conciliação.

Por isso, a proposta é que seja dada atenção a esse ponto, o que já foi corrigido no anteprojeto da AJURIS, deixando a questão para ser resolvida pela Lei Local.

2) A questão do recrutamento dos auxiliares Leigos

O *recrutamento* é o primeiro desafio. Onde e como recrutar? Qual o melhor sistema de Recrutamento? Não há uma única fórmula possível e aceitável, mas várias experiências que podem ser aproveitadas. O modelo que se adota em determinado Juizado pode não ser possível ou adequado para outro.

A pesquisa de Pedro Scuro demonstrou que há uma heterogeneidade na composição dos auxiliares leigos o que revela, indubitavelmente, uma heterogeneidade nas formas de recrutamento. Vou relatar brevemente a experiência em Guaíba a título de ilustração⁴⁹.

A - Recrutamento dos conciliadores. O Juizado de Guaíba acolheu conciliadores com distinta formação e alguns sem formação jurídica. Os mais antigos –e que permanecem por longo tempo – são profissionais experientes em outras áreas, destacando-se serviço social, juiz de paz, professora, profissionais que lidam com serviço autônomo e registral. No entanto, atualmente, em decorrência do maior presença de bacharéis em direito, tem-se optado, por recém formados que tenham se destacado nas lides forenses. Muitos são ex-estagiários, que participaram com destaque dos trabalhos no fórum. Para ser conciliador deve-se ter habilidades de negociação e de aproximação das partes, mas há aqui uma dificuldade, quase insuperável, pois é muito difícil saber de antemão, quais seriam os conciliadores que teriam essa aptidão e, efetivamente, em poucos oportunidades elas são diretamente exigidas.

Por isso, a pesquisa de Pedro Scuro mostra que quase sempre recorremos a informações dos servidores do judiciário que acabam trazendo essas informações para nós - percebida pelos conciliadores como bons contatos. E nós quando confiamos – e geralmente confiamos muito em nossos servidores - acabamos acolhendo essas indicações. É verdade que há algumas experiências bem sucedidas entre nós, de indicação pela Ordem e que tem funcionado muito bem, aparando arrestas grandes, na medida em que notoriamente, setores da OAB/RS têm sido os grandes questionadores do sistema.

B - Recrutamento dos Juízes Leigos. Os Juízes Leigos exercem uma função muito parecida com a nossa e, por isso, sabemos intuitivamente as qualidades que queremos, especialmente de uma boa formação jurídica, mas também agregados a outras qualidades

⁴⁹ O Juizado de Guaíba nos critérios do pesquisador é um Juizado Médio (ingresso mensal de ações: 201-400). Média mensal de ingressos (em 2004): 50 ações: 78 Micro Juizados; 51-100 ações: 46 Juizados Pequenos; 101-200 ações: 27 Juizados Menores; 201-400 ações: 15 Juizados Médios; 401-500 ações: 5 Juizados Maiores; Acima de 500 ações: 5 Juizados Grandes.

que atualmente cultivamos (bom relacionamento, urbanidade, boa condução do processo, busca da justiça – é claro que aqui depende do paradigma de Juiz que cada um de nós e que o Poder Judiciário têm).

Em Guaíba, optamos preferencialmente por aqueles que continuam os estudos depois de formados, especialmente que tenham feito ESM/Ajuris, às vezes recrutando direto na Escola, com formados de fora da comunidade, que acaba sendo um reforço – simbólico - da sua imparcialidade, porque eles geralmente têm menor envolvimento pessoal com partes e advogados do local.

No entanto, vislumbro dificuldades que muitos colegas teriam se assumissem esses mesmos critérios, que respondem a uma realidade que não é de todo o Estado. Isso explica a heterogeneidade dos Juizes Leigos, apontada na pesquisa, inclusive com relação ao tempo de formado. Penso que, nesse ponto, mais importante do que buscar uma unificação é estar atento para a qualidade do recrutamento e realizar troca de experiências com relação as possíveis formas.

3 – Treinamento e Atualização

Outra questão importante é o *treinamento e atualização* desses colaboradores para as funções que irão realizar. Temos que superar, com urgência, o método do “*te vira*”, para não apenas jogar os conciliadores e Juizes Leigos para dentro do sistema e obrigá-los a cumprir as tarefas para as quais são designados.

Cada vez mais devemos nos preocupar em repassar e reforçar as qualidades que acreditamos indispensáveis para a realização dessas tarefas.

No que tange a conciliação - incluído aqui conciliadores e Juizes leigos – penso que um aspecto extremamente interessante é discutir cada vez mais técnicas de mediação, que se distingue da conciliação, primordialmente pelo fato de que na mediação não há necessidade de lide, mas pode haver apenas interesses a mediar.

Esses aspectos podem ser enfatizados em cursos gerais, mas nós mesmos podemos haurir alguns conhecimentos teóricos sobre o tema para uni-los a nossa experiência diária, já que cada vez mais há uma preocupação em realizar – bons - acordos⁵⁰. Aos colegas interessados proponho a leitura do livro de Christopher W. Moore, o processo de mediação: estratégias práticas para a Resolução de conflitos, da Editora ArtMed, 2^a. edição.

É preciso atacar condutas inadequadas que ocorrem no processo conciliatório, desde a abordagem inicial e métodos de paráfrase feitos de forma inapropriados, até a forma equivocada com que se lida com os advogados.

⁵⁰ Nós temos que relativizar a expressão que mais vale um mau acordo que um bom litígio. É claro que temos que buscar bons acordos, mas sabendo inclusive do valor relativo que ele pode ter. Mas, o que é um bom acordo?

Esse último tópico merece uma reflexão acurada. Muitas vezes percebo uma disputa do conciliador e o Juiz Leigo com o advogado, com dificuldade em compreender o papel que o mesmo desenvolve no processo⁵¹. Apenas, para ilustrar, o que penso ser um dos equívocos freqüentes: perguntar ao advogado, ao abrir a audiência, se há acordo, principalmente quando ele for procurador do Réu. Ora, qual parte contrataria um advogado que chegasse a audiência e respondesse a essa pergunta com um rápido sim, especialmente quando não se trata de litigante habitual. A percepção aqui deve ser a de reforçar o poder do advogado para construir o acordo. Trata-se, paradoxalmente, de mostrar à parte que o advogado que contratou exercerá um papel relevante no processo.

Outra abordagem inadequada, que nós mesmos cometemos às vezes, é logo no início, cortar a palavra do advogado. Quando o advogado toma a palavra a estratégia mais indicada é permitir que fale, mesmo que desejemos ouvir desde logo a parte. É preciso compreender que este pode ser o momento de legitimação do advogado diante do seu cliente. Há uma brincadeira que nós conhecemos: a do cliente que se queixa que contratou o advogado e ele sequer abriu a boca em audiência. É preciso trabalhar com o profissional neste processo legitimação para que a parte sinta-se segura para formular o acordo, caso contrário haverá grande probabilidade de o advogado boicotar a possibilidade de conciliar.

Entre nós, está difundida uma idéia de que os advogados são contrários a conciliação. Em pesquisa que realizei junto aos Juizados especiais cíveis, quando estudante de direito, e sob a orientação do Prof. Ruy Rosado de Aguiar Jr., foi apontado justamente o contrário⁵². Na ocasião os advogados, nas causas em que atuaram, foram amplamente favoráveis ao acordo (66,66 eram favoráveis ao acordo)⁵³.

Quais as razões dessa idéia que grassa entre nós? A hipótese que formulo, leva em conta um elemento psicológico. Geralmente focamos a nossa atenção naquilo que não resolvemos. Proponho prestar atenção no seguinte fato. Em qualquer dia que realizarmos várias audiências conciliatórias, podemos realizar vários acordos, com atuação positiva de vários advogados. No entanto, se um deles for contrário ao acordo, tiver postura defensiva, ou pior, se houver alguma postura inadequada, sairemos da audiência marcados por esse fato. Às vezes, pela nossa auto-exigência, esta experiência negativa será suficiente para estragar nosso dia.

Por isso, é importante que de modo geral desenvolvamos as técnicas de mediação, para estudá-las e repassá-las aos auxiliares leigos nas reuniões periódicas que realizamos.

4 – Interação do Juiz Presidente com os auxiliares-leigos

⁵¹ Entre nós há pouco estudo sobre o papel do advogado nas audiências de conciliação. Na mediação há um interessante estudo dirigido aos próprios advogados: A advocacia na mediação, de John W. Cooley, UnB, 2001.

⁵² "A Conciliação no Juizado de pequenas Causas", Revista do Juizado de Pequenas Causas: Doutrina – Jurisprudência, Conselho de Supervisão do Juizados de Pequenas Causas, V. 1, n.7/8 - p. 20 a 34 – TJRS

⁵³ A pesquisa foi realizada com as partes logo após a audiência de conciliação. Foram ouvidas 101 partes. Destes 30% estavam acompanhadas de advogados, ou seja, 30 partes. A pesquisa apontou que 20 advogados, ou seja, 66,66 eram favoráveis ao acordo.

A questão mais exigente para o nosso trabalho é o processo de interação do Juiz Presidente com os conciliadores e Juizes Leigos.

Presença do Juiz Presidente na audiência. Na experiência no Juizado percebi que eles se sentem prestigiados com a presença do Juiz Presidente nas sessões do Juizado.

A experiência pessoal mostra que tem sido frutífera a presença –pelo menos- no horário mais tenso, que é o início da sessão. Nele reúnem-se partes e advogados nervosos, geralmente após passar um dia inteiro trabalhando, com aglomeração de pessoas, e que agem com extrema desconfiança com os conciliadores e Juizes Leigos.

Desconfiança. Essa é a palavra chave. Alguns não confiam e isso se reflete no sentimento dos Juizes Leigos em pertencer a uma justiça menor, detectado pelo Pedro. Desconfia-se dos que participam dessa tarefa de administrar justiça no Juizado. A presença do Juiz presidente tem o carácter simbólico de transmitir segurança a todos, inclusive aos auxiliares leigos. Os advogados sentem-se seguros porque a questão poderá ser apreciada pelo Juiz presidente. E, muitas vezes, quando entramos na sala para resolver alguma questão, ela é extremamente complexa, e exige pronta resolução. A diferença entre a jurisdição comum é que as questões mais intrincadas aparecem na hora e não há o tempo de amadurecimento, a pesquisa e a reserva do nosso gabinete.

Temos uma dificuldade maior em dar o retorno do trabalho aos conciliadores e isso está expresso na pesquisa de Pedro Scuro. Geralmente não nos detemos na proposta de acordo que o conciliador nos apresenta e, eventual falha apenas é descoberta no momento da execução.

Para nós é muito mais difícil operacionalizar o retorno de uma proposta de acordo, até porque ali não transparece o trabalho realizado pelo conciliador. Há apenas a visualização do trabalho final e não a estratégia para chegar a esse trabalho. O que eu faço, além de acompanhar, nas salas um pouco do trabalho é verificar o número de acordos no final do mês e fazer alguma observação sobre o número de acordos. De um modo geral, acabamos elogiando ou reparando apenas no trabalho dos Juizes Leigos.

De qualquer forma um dado alentador na pesquisa que eu realizei é de que o conciliador foi amplamente aprovado pelas partes os usuários da justiça (92,1% de bom e ótima na avaliação das partes); desempenhou papel ativo sugerindo soluções para a resolução do litígio (71,3%); - permitiu que as partes demonstrassem seu ponto de vista (81.2%); j) os acordos tem atingido alto percentual do pedido (média de 80% - provavelmente este dado mudaria hoje), o que de per si já demonstra a efetividade dos juizados; l) a maioria dos litigantes não são acompanhados por advogados na audiência de conciliação (68,3%) e estes em sua maioria foram favoráveis ao acordo

Quanto ao acompanhamento do Juiz Leigo tenho adotado algumas experiências que gostaria de compartilhar: a exigência de relatório nas sentenças. A lei dispensa, mas ele ajuda a entender – de forma rápida - o feito a ser julgado e também faz parte de um processo de

aprendizado já que a maioria – tem vontade de fazer concurso para a magistratura. Consegue-se apreender o litígio de uma forma muito mais fácil do que quando o relatório é dispensado. Então a sugestão: exijam o relatório, mas claro para os que não fizeram a escola ou não foram estagiários haverá mais trabalho, pois a técnica terá que ser repassada.

Outra experiência que talvez possa ser utilizada, especialmente pelos que gostam da internet: *O contato eletrônico*. Furneci aos Juízes Leigos o endereço eletrônico, o que permitiu contatos prévios para trocar idéias antes da apresentação da sugestão de sentença.

Outra proposta, que partiu dos próprios Juízes e que atendeu as peculiaridades locais, foi um horário previamente marcado para atendê-los. Percebi que ordinariamente muitos se sentiam intimidados em procurar o Juiz Presidente, especialmente por que poderia revelar uma certa hesitação para formular a sentença. Estou começando a realizar essa experiência, em horário que antecede as audiências e, ao que parece, está surtindo os efeitos desejados.

Ainda, algumas outras experiências: se a sentença puder ser aproveitada sem voltar, tento homologá-la produzindo alguma modificação, deixando nos autos, a motivação do Juiz Leigo. É um meio que garante agilidade, mas também prestígio ao Juiz Leigo. Talvez aquela argumentação possa ser utilizada, por ocasião do Recurso. Afinal de contas todo o processo ocorre em colaboração. Também corrijo pedidos não apreciados ou apreciados e não pedidos, e realizo a adequação de valores dano moral ou material.

Também quando necessário, quando a fundamentação do Juiz foi no caminho que entendo correto, mais foi deficiente por estar fora de um padrão mínimo, realizo uma fundamentação adicional, sem devolver o feito.

No entanto, quando há dúvidas quanto a apreciação da prova, contato com os Juízes Leigos até para trocar as impressões que tiveram. Geralmente eles têm motivos que não foram suficientemente consignados ou justificados, mas que quando explicitados levam a homologação da proposta de sentença.

Da mesma forma, tento responder os Embargos declaratórios propostos, especialmente aqueles que improcedem de plano, no sentido de agilizar o feito.

As Turmas Recursais, entretanto, exercem um importante papel de controle dentro do sistema para atingirmos a qualidade que queremos. É lá que o trabalho todo vai ser reavaliado, e fundamental a sua atuação como instrumento de correção do processo, além da criação da jurisprudência, no sentido de sinalizar os parâmetros para os julgamentos futuros e ter uma visão mais abrangente dos processos.

Conclusão

Há um mito grego o mito de Quirão, conhecido como o mais justo dos centauros, que nasceu da união de Crono com a oceânica Fílira. Ele é representado na iconografia como

sagitário⁵⁴. É sobretudo na medicina que o benfazejo centauro se destaca. A mitologia grega conta que Quirão cuidava dos pacientes com zelo e compaixão, curando seus males e feridas.

Quirão foi ferido acidentalmente por uma flecha envenenada, disparada por Hércules e dirigida ao centauro Élato. O projétil varou o coração do último e depois atingiu Quirão. Recolhido à sua gruta, Quirão tentou, com todos os unguentos, sarar a ferida, mas foi em vão. O ferimento era realmente incurável e o centauro desejou morrer, mas não conseguia, porque era imortal. *Por ser um médico ferido, dizia-se que Quirão entendia o sofrimento de seus pacientes*⁵⁵.

A nossa postura quando analisamos o Judiciário e, especialmente, os Juizados Especiais deve ser semelhante a do médico ferido. Devemos compreender a dor de nossos “pacientes”. Devemos nos colocar no seu lugar para resolvermos os seus problemas reais e também imaginários (penso que às vezes, em certas causas há uma hipocondria subjacente).

Nesse sistema, no entanto, não podemos prometer a cura de todos os males. Esculápio discípulo de Quirão chegou a fazê-lo, mas foi castigado pelos deuses por estar mudando a natureza das coisas. Muitas vezes nós prometemos um acesso ilimitado a justiça, produzindo frustração nas pessoas que se dirigem ao judiciário. Na Inglaterra as partes são informadas, antes que ingressem nos Juizados Especiais de que devem se informar sobre a possibilidade de penhora, caso seja necessário realizar a execução. Aqui, geralmente apenas no final informamos isso ao nosso cidadão, produzindo decepção. Por isso, a pesquisa é um desses olhares externos que ajuda a perceber essa dor.

Hoje, nós juízes, não trabalhamos apenas com a cabeça, mas trabalhamos com o corpo inteiro. Nietzsche já dizia que era preciso um deus que fosse além do racional e que, fazendo referência ao deus da alegria, Baco, também dançasse. Também as nossas tarefas não são mais as de proferir despachos, decisões interlocutórias e sentenças (tarefas da mente), mas de administrar o complexo sistema da justiça tarefa do corpo e da alma.

⁵⁴ A narrativa grega afirma que Crono, temendo represálias da esposa Réia, uniu-se a Filira sob a forma de cavalo, o que levou Quirão a nascer com o corpo de um equino e com cabeça de homem. Por ser filho de Crono, Quirão pertencia a família divina de Zeus e era imortal, ao contrário dos outros centauros, que eram selvagens e violentos

⁵⁵ Para livrar-se da dor permanente e da ferida incurável, Quirão aceita trocar sua imortabilidade com o mortal Prometeu e pôde finalmente descansar. Então, foi caracterizado na constelação de Sagitário, simbolizando o vôo da flecha, que através do conhecimento se ultrapassa e se transforma de ser animal em espiritual.