

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE DIREITO PRIVADO E PROCESSO CIVIL**

Emília de Freitas Cabreira

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS**

Porto Alegre

2014

EMÍLIA DE FREITAS CABREIRA

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS**

Monografia a ser apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Klaus Cohen Koplin

Porto Alegre

2014

EMÍLIA DE FREITAS CABREIRA

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS**

Monografia a ser apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Klaus Cohen Koplin  
Orientador

---

Prof. Daniel Francisco Mitidiero

---

Prof. Sérgio Luís Wetzel Mattos

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Klaus Cohen Koplin, por ter me apresentado este empolgante tema, bem como pelo seu incentivo para me fazer seguir na pesquisa mesmo diante de tantos obstáculos.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto Alvaro de Oliveira (in memoriam) e ao Professor Pós-Doutor Daniel Mitidiero, grandes mestres que me apresentaram o lado apaixonante do estudo do Processo Civil.

A minha família, em especial a minha mãe, Helena de Freitas Cabreira, por acreditar em mim e me incentivar a seguir meus ideais, através do seu amor, e ao meu pai, Edelmir de Maio Cabreira, pelas eternas discussões críticas sobre o mundo, sem o qual eu não teria aprendido a sempre buscar o justo e fazer o correto.

À Procuradora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul Denise Maria Duro Reis e ao Promotor de Justiça Darwin Ferraz Reis, também do Ministério Público, pelo reconhecimento e motivação no trabalho, o que me impulsiona a seguir estudando e fazendo o que sonho. Aos meus colegas de trabalho, pela paciência e incentivo nesta etapa de conclusão do curso.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e a dedicação em todos estes anos de amizade.

## RESUMO

Ao analisarmos o cenário da justiça brasileira, encontramos uma crescente “crise do Judiciário” e a queda dos seus índices de credibilidade perante à sociedade. Embora o problema da deficiência da prestação jurisdicional não seja exclusivo do Brasil, aqui encontramos alguns traços próprios. A necessidade de reformas é evidente. Neste contexto, a crise da justiça tem mobilizado o interesse de analistas e dirigente políticos de todos os lugares do mundo. No Brasil, as propostas para a solução desta conjectura, normalmente, estão atreladas a reformas legislativas, gerando uma norma tecnicamente sofisticada, mas que na prática não consegue gerar todos os efeitos desejados. Em outros sistemas de tradição jurídica diversa, a gestão da justiça ganha importância como uma tentativa de incluir fatores da realidade prática no desenvolvimento do processo. Como a postura gerencial tem surtido efeitos positivos em busca de uma tutela efetiva e adequada, além de assegurar o direito fundamental à duração razoável do processo, observado os ditames do processo justo, cabe fazer uma análise da viabilidade do gerenciamento de processos judiciais no cenário jurídico nacional. Contudo, o gerenciamento de processos judiciais está inserido em um universo infinitamente amplo e nebuloso, sendo apresentado pelos autores através de diferentes dimensões. Desta forma, o presente trabalho pretendeu estabelecer as dimensões do gerenciamento de processos judiciais, bem como definir os seus limites. Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa hipotético-dedutivo. Propomos uma hipótese, a técnica do gerenciamento dos processos judiciais, sendo esta submetida a testes de falseamento e confrontos para se averiguar se persiste como válida ou se deve ser descartada. Para tanto, será utilizada como técnica de pesquisa a revisão bibliográfica, a fim de se chegar a uma correta conceituação dos elementos envolvidos nesse projeto. Ainda, utilizar-se-á do método comparativo, a fim de se averiguar como ocorre a situação em outros países.

**PALAVRAS CHAVE:** Processo Civil, Direito Comparado. Gerenciamento de Processos Judiciais. Modelo Cooperativo. Gestão da Justiça e do Processo. Administração das Rotinas do Judiciário. Contratualização do Processo.

## **ABSTRACT**

After analyzing the Brazilian justice system, we find a growing "crisis of the Judiciary" and its falling levels of credibility before society. Although the problem of weakening adjudication is not exclusive to Brazil, here we find some particularities. The need for reform is clear. In this context, the crisis in the justice system has sparked the interest of analysts and political leaders all over the world. In Brazil, proposals for addressing this conjecture are usually tied to legislative reforms, leading to a technically sophisticated norm which in practice fails to generate the desired outcomes. In other legal tradition systems, justice management gains importance as an attempt to include factors related to the practical reality in the development of the process. Since the managerial position has been achieving positive results in the search of an effective and adequate tutelage, besides ensuring the fundamental right to a reasonable length for the process, after observing the dictates of due process it is worth making an analysis of the feasibility of case management in the national legal scenario. That being said, the case management universe is set in an infinitely large and cloudy universe, being presented by authors through different dimensions. Thus, this study has sought to establish the dimensions of case management as well to define its limits. The hypothetico-deductive research method is employed in this paper. We propose a hypothesis, the case management technique, which is subjected to distortion tests and confrontations to verify if it remains valid or if it should be discarded. For this, a literature review will be used as research technique in order to reach a correct conceptualization of the elements involved in this project. Furthermore, we will use the comparative method in order to ascertain how the situation occurs in other countries.

**KEYWORDS:** Civil Procedure. Comparative Law. Case Management. Cooperative Framework. Justice and Process Management. Judiciary Routine Management. Legal Contract Process.

*“A tragédia deste mundo é que todos estão sozinhos.  
Pois uma vida no passado não pode ser partilhada no presente.  
Cada pessoa que fica presa no tempo fica presa sozinha”.*

*(Alan Lightman. Sonhos de Einstein)*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS E FUNDAMENTOS PARA A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS</b> .....	<b>14</b>
2.1	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS .....	14
2.2	A CRISE DO JUDICIÁRIO .....	21
2.3	REFERÊNCIA HISTÓRICA E CULTURA JURÍDICA BRASILEIRA.....	28
2.4	DIREITOS FUNDAMENTAIS PROCESSUAIS .....	34
2.4.1	NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	37
2.4.2	NA GESTÃO DE UM DETERMINADO PROCESSO.....	40
<b>3</b>	<b>DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS</b> .....	<b>43</b>
3.1	A DIMENSÃO COMO GESTÃO DA JUSTIÇA E DO PROCESSO (DIMENSÃO INTERNA) .....	43
3.2	O GERENCIAMENTO COMO ADMINISTRAÇÃO DA ROTINA JUDICIÁRIA (DIMENSÃO EXTERNA).....	61
3.3	O GERENCIAMENTO COMO CONTRATUALIZAÇÃO DO PROCESSO .....	68
3.4	BREVE ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS .....	71
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>82</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Ao analisarmos o cenário da justiça brasileira, encontramos uma crescente “crise do Judiciário” e a queda dos seus índices de credibilidade perante à sociedade.<sup>1</sup> Embora o problema da deficiência da prestação jurisdicional não seja exclusivo do Brasil, aqui encontramos alguns traços próprios. A necessidade de reformas é evidente. Neste contexto, a crise da justiça tem mobilizado o interesse de analistas e dirigente políticos de todos os lugares do mundo.<sup>2</sup>

Os fatores que justificam a mencionada crise são inúmeros, entre eles o aumento no número e no tipo de demandas.<sup>3</sup> O descompasso entre o crescimento geométrico das demandas judiciais e a respectiva falta de estrutura adequada, sem modernização correspondente, bem como a falta de implementos procedimentais e técnicas de gestão processual capazes de permitir a prestação jurisdicional eficaz e célere, acarretam uma defasagem entre o número de processos que ingressam no Poder Judiciário e o número de julgados.

Em síntese, a “falta de agilidade da estrutura burocrática do Judiciário” caracteriza-se, sobretudo, pela “escassez de recursos materiais e/ou deficiências na infraestrutura e o conjunto de problemas relacionado à esfera legislativa propriamente dita e aos ritos processuais”.<sup>4</sup>

Assim, presenciamos um conflito entre o amplo acesso à justiça e a efetividade da prestação jurisdicional (artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal), objetivo promovido e perseguido pelo Estado. O resultado que temos acompanhado é uma grande dificuldade do Judiciário em atender a demanda material que a realidade exige.

Para elucidar o panorama geral do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, através da décima edição do Relatório Justiça em Números, apresentou dados relativos ao ano de

---

<sup>1</sup> Segundo pesquisa sobre o Índice de Confiança Social, realizada pelo IBOPE, analisando o nível de confiança da população nas instituições brasileiras, apontou que os níveis do Poder Judiciário vem caindo nos últimos anos: passando de 52% em 2009 para 46%, em 2013. *In*: IBOPE. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/JOB%2013\\_0963\\_ICs%20JUL%202013\\_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/JOB%2013_0963_ICs%20JUL%202013_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf)>.

Acesso em 17 nov. 2014.

<sup>2</sup> SADEK, Maria Teresa A. Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, maio, 2004. p. 6.

<sup>3</sup> Sobre o ponto, especificamente, Ada Pellegrini Grinover. Os fundamentos da Justiça Conciliativa. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRATA NETO, Caetano (coord.) **Mediação e Gerenciamento no processo: revolução na prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2007. p.01-05: “a morosidade dos processos, seu custo, a burocratização na gestão dos processos, certa complicação procedimental; a mentalidade do juiz que nem sempre lança mão dos poderes que os códigos lhe atribuem; a falta de informação e de orientação para os detentores dos interesses em conflito; as deficiências do patrocínio gratuito, tudo leva à obstrução das vias de acesso à justiça e ao distanciamento entre o Judiciário e seus usuários.”

<sup>4</sup> GRINOVER. *op. cit.*, p.23.

2013, no qual consta que

Tramitaram aproximadamente 95,14 milhões de processos na Justiça, sendo que, dentre eles, 70%, ou seja, 66,8 milhões já estavam pendentes desde o início de 2013, com ingresso no decorrer do ano de 28,3 milhões de casos novos (30%). É preocupante constatar o progressivo e constante aumento do acervo processual, que tem crescido a cada ano, a um percentual médio de 3,4%. Some-se a isto o aumento gradual dos casos novos, e se tem como resultado que o total de processos em tramitação cresceu, em números absolutos, em quase 12 milhões em relação ao observado em 2009 (variação no quinquênio de 13,9%). Apenas para que se tenha uma dimensão desse incremento de processos, a cifra acrescida no último quinquênio equivale a soma do acervo total existente, no início do ano de 2013, em dois dos três maiores tribunais da Justiça Estadual, quais sejam: TJRJ e TJMG.<sup>5</sup>

Esse quadro tende a ser agravado pelas características presentes na nossa sociedade, que passou de predominantemente rural para industrial urbana em um intervalo de 50 anos a partir da década de 1930. O aumento populacional, a cultura do litígio, bem como o maior acesso à informação pela população aos seus direitos, o que apesar de ser muito importante e positivo, conduzem a um aumento de demandas ainda maior, o que traz consequências ao Judiciário que requer um melhor aparato para recebê-las.<sup>6</sup>

Geralmente as propostas para a solução deste cenário estão atreladas a reformas legislativas, gerando uma norma tecnicamente *sofisticada*, mas que na prática não consegue gerar todos os efeitos desejados.<sup>7</sup>

A resolução de conflitos no Brasil está preeminente baseada na jurisdição estatal e no processo judicial, sendo “a adjudicação de uma sentença judicial o meio hegemônico de resolução de conflitos”. A formação jurídica, de cunho positivista-legalista, em que pese tenha recebido alterações permitindo a sua modernização<sup>8</sup>, elenca regras de procedimento minuciosas e indisponíveis.<sup>9</sup>

Ao lado de uma legislação intrincada, que sozinha não é capaz de promover os ideais

<sup>5</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. p.34.

<sup>6</sup> SADEK, Maria Teresa A. Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, maio, 2004. p. 11.

<sup>7</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 19.

<sup>8</sup> Como exemplos, temos a antecipação de tutela, artigo 273; a concessão da tutela específica, artigo 461; o cumprimento de sentença, artigo 475 do Código de Processo Civil de 1973. *In*: BRASIL. Lei n. 5.869, de 11 de janeiro 1973. **Planalto**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 17 set. 2014.

<sup>9</sup> ALVES DA SILVA, *op. cit*, p. 20.

propostos pelo Estado, temos uma sociedade com características que favorecem o aumento e a complexidade de demandas e um Poder Judiciário sem estruturas adequadas para enfrentar a situação. Como sintomas vemos a morosidade da entrega da prestação jurisdicional e também o alto custo do processo gerado pela grande quantidade de ações judiciais existentes.<sup>10</sup>

Neste cenário, o tema da gestão da justiça ganha importância como uma tentativa diversa de pensar a questão além do problema processual, incluindo a realidade prática do caminho do processo.<sup>11</sup>

Para enfrentar tais questões, verificamos outros sistemas que fazem uso do gerenciamento de processos judiciais. Nos Estados Unidos, por exemplo, é utilizado desde a década de 70 e na Inglaterra se tornou lei desde 1998, quando foi promulgado a Civil Procedure Rules – CPR. No direito alemão e no direito português, tem-se seguido essa tendência. No direito espanhol e italiano, em menor intensidade.

Como bem salientou PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, o relatório de experiência norte-americana indicou que as técnicas de fixação de um cronograma de atividades, a determinação de uma data para julgamento e o controle sobre o tempo de produção probatória reduzem o tempo de processamento dos recursos e o uso de juízes auxiliares aumenta a satisfação geral dos advogados. O relatório da experiência inglesa evidenciou mudança geral de mentalidade, o incremento de qualidade das peças processuais e decisões, a redução no número de litígios e o aumento de 60% em média no percentual de acordos. Nos dois sistemas o gerenciamento buscava gerar a solução justa, rápida e satisfatória ao conflito, todavia a forma de implementação e os resultados foram diversos.<sup>12</sup>

No Brasil, se começa a falar sobre o gerenciamento de processos judiciais, à luz de experiências estrangeiras. Contudo, é viável, do ponto de vista fático e jurídico, a adoção do gerenciamento de processos judiciais no Brasil?

Provavelmente, de maneira informal, os juízes brasileiros devem ter criado soluções organizacionais para enfrentar o problema do grande volume de demandas judiciais. Existe um caminho entre o procedimento definido em lei e o modo como ele realmente ocorre, a prática. Em razão dessa divergência, acaba existindo um espaço preenchido por práticas de condução do

---

<sup>10</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 25.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 19.

<sup>12</sup> *Ibidem*. p. 85.

processo, construídas pelas experiências dos juízes e servidores de forma isolada e transmitida em caráter informal.<sup>13</sup>

Como a postura gerencial tem surtido efeitos em outros sistemas de tradição jurídica diversa, cabe fazer uma análise da viabilidade do gerenciamento de processos judiciais no cenário judicial pátrio para, assim, tentar encontrar técnicas que possam ser eficientes para o auxílio à solução do problema da crise da justiça e do processo. Importante salientar que a diversidade de técnicas adotadas e a especificidade dos resultados obtidos sugerem que o gerenciamento de processos deve ser encarado mais como uma racionalidade para o exercício jurisdicional que uma técnica específica.

Por fim, a legislação brasileira vigente não institui expressamente o gerenciamento de processos judiciais e o termo não é muito empregado nos tribunais. Inclusive, o tema não vem sendo abordado de maneira uníssona pela doutrina, uma vez que os autores ao falarem sobre o gerenciamento de processos judiciais incluem diversas dimensões dentro de uma mesma categoria.

Após feita esta pequena introdução do tema, apresentamos o nosso plano de trabalho, o qual está dividido em três capítulos.

No capítulo 2, trataremos, em linhas gerais, sobre o gerenciamento de processos judiciais e de sua possível inserção no cenário jurídico nacional, fazendo algumas considerações sobre a cultura jurídica pátria, bem como sobre a importância do Estado Constitucional e a finalidade do processo judicial na perspectiva do instituto estudado. Abordaremos os fundamentos para a sua aplicação no Brasil, na perspectiva dos direitos fundamentais do processo. Ainda, considerando alguns dados do Conselho Nacional de Justiça sobre a situação do Poder Judiciário, analisaremos o possível cenário de crise. Por fim, cabe destacar que a compreensão do direito não pode ser desvinculada do seu aspecto cultural, razão pela qual estudaremos a expansão do gerenciamento de processos judiciais em outros países e os seus respectivos efeitos nos sistemas de tradição jurídica diversa.

Após, no capítulo 3, nos deteremos a trabalhar mais profundamente o gerenciamento de processos judiciais, apresentando as diferentes formas que o tema tem sido exposto pelos autores que o mencionam. Através deste estudo, buscamos definir as dimensões do gerenciamento de

---

<sup>13</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 29

processos judiciais, bem como apresentar uma breve análise sobre os seus limites.

Utilizar-se-á, neste trabalho, o método de pesquisa hipotético-dedutivo. Propomos uma hipótese, a técnica do gerenciamento dos processos judiciais, sendo esta submetida a testes de falseamento e confrontos para se averiguar se persiste como válida ou se deve ser descartada. Para tanto, será utilizada como técnica de pesquisa a revisão bibliográfica, a fim de se chegar a uma correta conceituação dos elementos envolvidos nesse projeto. Ainda, utilizar-se-á do método comparativo, a fim de se averiguar como ocorre a situação em outros países.

## 2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS E FUNDAMENTOS PARA A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS

O gerenciamento de processos judiciais pode ser entendido como um conjunto de medidas e de práticas coordenadas pelo magistrado na condução do processo, a fim de assegurar o direito fundamental à duração razoável do processo e propiciar a prestação de uma tutela adequada e efetiva, observado os ditames do processo justo.<sup>14</sup> Outrossim, visa desenvolver maior cooperação entre todos os envolvidos no processo para, assim, compor a lide de maneira mais rápida e satisfatória.<sup>15</sup>

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS

Em um primeiro momento, surgem dúvidas se o gerenciamento de processos judiciais teria espaço dentro do ordenamento jurídico e da cultura jurídica brasileira, posto que o Código de Processo Civil pátrio elenca de forma minuciosa e exaustiva o procedimento legal. Ainda, a mentalidade preponderante da “cultura da sentença”<sup>16</sup> é outro fator que gera incertezas quanto a adoção das medidas práticas do gerenciamento.

No entanto, como bem questiona PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, o que difere os resultados de produtividade diferentes entre uma unidade judiciária para outra, posto que o caráter positivo, indisponível e minucioso da lei processual é uniforme no sistema jurídico? A resposta, para o autor, está na condução do processo, uma vez que as regras informais de organização e processamento dos litígios são diversas em cada unidade, produzindo resultados diferentes.<sup>17</sup>

A finalidade do sistema processual, até tempos bem recentes, era considerada puramente jurídica, sendo considerado um instrumento do direito material, sem conotações éticas ou deontológicas. Como bem elucida CÂNDIDO RANGEL DINAMARCO, eram conhecidas duas posições metodológicas que fizeram escola na primeira metade do século XX

<sup>14</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 21.

<sup>15</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p.28.

<sup>16</sup> WATANABE, Kazuo. A cultura da sentença e cultura da pacificação. *In*: YARSHELL, Flavio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (org.). **Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005. p. 684-690.

<sup>17</sup> ALVES DA SILVA, *op. cit.* p. 20.

Uma delas sustentava que a jurisdição tem o escopo de atuar a vontade concreta da lei, ou seja, seria exercida com o objetivo único de propiciar a realização prática nos casos trazidos a juízo, não competindo aos juízes a criação de normas co-substanciais (Chiovenda). A outra dessas doutrinas sustentava que a norma de regência de cada conflito só se considera perfeita e acabada por obra da sentença, sendo o direito material insuficiente para a composição da lide; conseqüentemente, o escopo do processo seria a justa composição da lide (Carnellutti).<sup>18</sup>

A perspectiva sócio-política da ordem processual e a valorização dos meios alternativos constituem conquistas recentes. “A descoberta dos escopos sociais e políticos do processo<sup>19</sup> valeu também como alavanca propulsora da visão crítica das suas estruturas e do seu efetivo modo de operar”.<sup>20</sup>

O reconhecimento do poder que o juiz tem de adaptar seus julgamentos às realidades sociais, políticas e econômicas que gravitam os litígios postos em juízo vem crescendo com força nos últimos tempos. “O juiz coloca-se como válido canal de comunicação entre os valores vigentes na sociedade e os casos concretos em que atua”.<sup>21</sup>

O gerenciamento de processos judiciais está inserido nestes novos horizontes do processo e seria impensável em um contexto atrelado às tradicionais premissas puramente jurídicas da ciência processual civil.

O escopo do gerenciamento de processos judiciais no Brasil não destoa profundamente do que foi enunciado por GALENO LACERDA em relação ao despacho saneador.<sup>22</sup> Ensina GALENO que o passivo da composição da lide é formado por fatores como tempo e custo. Com efeito, a finalidade do despacho saneador, assim como o do gerenciamento de processos judiciais, é diminuir esse passivo sem comprometer o acerto da decisão, consoante suas palavras

A prestação jurisdicional cumpre-se, pois, mediante uma **atividade onerosa**, forçada pelo próprio interesse dos litigantes e, necessariamente, desenrolada no tempo. Essa atividade, **acrescida do fator temporal**, representa o custo, o passivo da composição da

<sup>18</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009. p. 129.

<sup>19</sup> O autor explica que “o Estado tem funções essenciais perante a sua população, constituindo síntese de seus objetivos o bem-comum, e como a paz social é inerente ao bem-estar a que este deve necessariamente conduzir (tais são premissas do Welfare State), é hoje reconhecida existência de uma íntima ligação entre o sistema do processo e o modo de vida da sociedade”. In: DINAMARCO, *loc. cit.*

<sup>20</sup> DINAMARCO, *op. cit.*, p. 130.

<sup>21</sup> DINAMARCO, *op. cit.*, p.139-140.

<sup>22</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 35.

lide. O bem resultante da sentença padece, portanto, do *déficit* proveniente de despesas de obtenção e prejuízos causados pelo tempo de não uso, ou, pelo menos, não uso pacífico, por parte de seu titular. **Diminuir esse passivo, sem prejudicar o acerto da decisão, será tender para o ideal de justiça.**<sup>23</sup>

Contudo, o despacho saneador cuidou em resolver questões preliminares, baseando-se no controle formal da regularidade do processo, como em relação à legitimidade da relação processual, as nulidades e as condições da ação. Dessa forma, o doutrinador propôs uma ordenação do suprimento oportuno dos vícios sanáveis, e a extinção, no nascedouro, de processos com a constituição maculada por defeito irremediável após a fase postulatória.<sup>24</sup>

O gerenciamento de processos judiciais também busca evitar o uso desnecessário e inviável do processo judicial, mas não se limita a essa função. De modo diverso, é exercido em todas as fases do procedimento, desde o seu início, objetivando a solução adequada da lide. Para isto, necessário entender que a composição da lide é um problema social, uma incumbência do Estado<sup>25</sup>, e que a tutela jurisdicional funda-se na proteção outorgada pelo Estado à esfera jurídica das pessoas.

Esse conjunto de práticas possui o objetivo de resolver os conflitos em consonância com o artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal<sup>26</sup>. A Carta Magna ao referir que não se pode excluir de apreciação do Poder Judiciário nenhuma afirmação de ameaça de lesão ou de lesão de direito, consagra o direito fundamental à tutela adequada e efetiva.<sup>27</sup>

O Estado Constitucional, assim, outorgando a todos o direito fundamental à tutela jurisdicional reconhece a existência de um direito à proteção jurisdicional adequada e efetiva. Conforme bem elucidam CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA e DANIEL MITIDIERO<sup>28</sup>, a tutela deve ser adequada no sentido de esteja atenta às necessidades do direito material e à maneira como esse se apresenta em juízo. E efetiva por conseguir realizá-la especificamente. Não se pode olvidar, nesta tarefa, da tensão permanente entre segurança e

<sup>23</sup> LACERDA, Galeno. **Despacho Saneador**. Porto Alegre: Fabris, 1985. p. 5.

<sup>24</sup> LACERDA, Galeno. **Despacho Saneador**. Porto Alegre: Fabris, 1985. p. 5.

<sup>25</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 35.

<sup>26</sup> Art. 5º, inciso XXXV: “A lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.”. In: BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>27</sup> OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. **Curso de processo civil: teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil**. - São Paulo: Atlas, 2010. p.28.

<sup>28</sup> MITIDIERO, D. F. ; MARINONI, L. G. . **O Projeto do CPC - Crítica e Propostas**. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. P. 72



efetividade, posto que se busca a maior efetividade possível com a maior segurança possível.<sup>29</sup>

O princípio da inafastabilidade garante, ainda, “uma tutela adequada à realidade de direito material, ou seja, garante o procedimento, a espécie de cognição, a natureza do provimento e os meios executórios adequados às peculiaridades da situação de direito material.” Bem como, é de onde a garantia do devido processo legal se extrai, se retirando, do qual o princípio da adequação do procedimento, o qual se caracteriza por ser subproduto do princípio da adequação da tutela jurisdicional.<sup>30</sup>

O Professor SÉRGIO MATTOS, em artigo reproduzindo a sua fala em seminário realizado em homenagem a GALENO LACERDA, mencionou que o Professor homenageado ressaltava “a natureza dinâmica e instrumental do processo”.<sup>31</sup>

Sendo assim, menciona que o processo “está a serviço do direito material”. E requisito fundamental para que o instrumento possa atingir seu objetivo, ou seja, o máximo de eficiência, é a adequação subjetiva, objetiva e teleológica, as quais devem funcionar de modo simultâneo.<sup>32</sup>

Com efeito, o Professor elucidou a distinção mencionada por GALENO LACERDA entre adequação subjetiva, a qual cumpre que o instrumento se adapte ao sujeito que o maneja, e adequação objetiva, importando para esta a relação jurídica material que é objeto do processo, sua natureza, suas peculiaridades e especificidades.<sup>33</sup> Cabe destacar a citação feita por FREDIE DIDIER JUNIOR<sup>34</sup> em relação à análise de GALENO LACERDA sobre a adequação objetiva, mencionando que se deve observar a diferença de grau de disponibilidade do objeto, ou seja, do bem jurídico material, a qual influi inevitavelmente nas regras do processo.<sup>35</sup>

Ademais, em relação a uma terceira classificação da adequação, mencionou a teleológica, explanando que as variações no rito dos processos devem ser coerentes as suas

<sup>29</sup> OLIVEIRA; MITIDIERO. *op. cit.* p.29

<sup>30</sup> DIDIER JR., Fredie. **Sobre dois importantes, e esquecidos, princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento.** In: Revista da AJURIS (Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul), ano XXVII, n. 83, Tomo I, setembro de 2001. p.7

<sup>31</sup> LACERDA *apud* MATTOS, Sérgio. O princípio da adequação do processo na visão de Galeno Lacerda. In: **Revista de Processo.** v. 226. Dez/2013. p. 148.

<sup>32</sup> MATTOS, *op. cit.* p. 147.

<sup>33</sup> MATTOS, *op. cit.* p.149.

<sup>34</sup> DIDIER JR., Fredie. **Curso de direito processual civil.** 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2012. p. 81.

<sup>35</sup> LACERDA *apud* DIDIER JR, *loc. cit.*

funções, sendo distintas para o processo de conhecimento, de execução ou cautelar.<sup>36</sup>

Ainda, salientou o Professor SÉRGIO MATTOS a alusão de CALAMANDREI ao “princípio da adaptabilidade às exigências da causa” ou da “elasticidade processual”, ao estabelecer “um procedimento adaptável às circunstâncias, que pode ser, em caso de necessidade, abreviado ou modificado, para assumir múltiplas formas, em correspondência com as exigências concretas de cada causa”.

Importante destacar a distinção existente na doutrina que SÉRGIO MATTOS menciona entre o princípio da adequação e o princípio da adaptabilidade. O primeiro atua no momento da produção legislativa, o qual é o foco da análise do Professor GALENO LACERDA. Por outro lado, o princípio da adaptabilidade destina-se ao juiz, para “no caso concreto, adaptar o procedimento às peculiaridades da causa que lhe é submetida”.<sup>37</sup>

Em sua lição, FREDIE DIDIER JUNIOR elucida que o próprio legislador deve atentar para a natureza e as peculiaridades do objeto do processo a que servirá, posto que “um procedimento inadequado ao direito material pode importar verdadeira negação da tutela jurisdicional”. Salienta que o princípio da adequação não se refere apenas ao procedimento, sendo este apenas uma forma de encarar este fenômeno.<sup>38</sup>

Ainda, afirma que o princípio da adequação é extraído dos princípios da inafastabilidade da jurisdição, uma vez que garante uma tutela adequada à realidade do direito material, bem como do direito fundamental ao processo devido, posto que “processo devido é processo adequado”. Menciona, ainda, que outros autores que entendem que o princípio decorre do princípio da efetividade, como afirma LUIZ GUILHERME MARINONI<sup>39</sup>, que entende a adequação como imposição do direito fundamental à efetividade, afirmando “A compreensão desse direito depende da adequação da técnica processual aos direitos, ou melhor, da visualização da técnica processual a partir das necessidades do direito material. Se a efetividade requer adequação e a adequação deve trazer efetividade, o certo é que os dois conceitos podem ser decompostos para melhor explicar a necessidade de adequação da técnica às diferentes situações

<sup>36</sup> LACERDA *apud* DIDIER JR, *loc. cit.*

<sup>37</sup> LACERDA *apud* MATTOS, *op. cit.*

<sup>38</sup> DIDIER JR., Fredie. **Curso de direito processual civil**. 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2012. p. 79

<sup>39</sup> MARINONI, Luiz Guilherme. **O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/5281>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

de direito substancial”.<sup>40</sup>

Outrossim, FREDIE DIDIER sustenta que o processo deve ser adequado também pelo órgão jurisdicional, devendo atentar para os mesmo critérios de adequação.<sup>41</sup> O Professor menciona

Nada impede que se possa previamente conferir ao magistrado, como diretor do processo, poderes para conformar o procedimento às peculiaridades do caso concreto, tudo como meio de mais bem tutelar o direito material Também se deve permitir ao magistrado que corrija o procedimento que se revele inconstitucional, por ferir um direito fundamental [...] Eis que aparece o princípio da adaptabilidade, elasticidade ou adequação judicial do procedimento: cabe ao órgão jurisdicional prosseguir na empresa da adequação do processo, iniciada pelo legislador, mas que, em razão da natural abstração do texto normativo, pode ignorar peculiaridades de situações concretas somente constatáveis caso a caso.

Com efeito, “a adequação da tutela jurisdicional implica necessidade de análise do caso concreto posto em causa, para, a partir daí, estruturar-se uma tutela adequada à situação levada em juízo”.<sup>42</sup> E nesse contexto está inserido o gerenciamento de processos judiciais, como bem menciona SÉRGIO MATTOS<sup>43</sup>, posto que compreende a flexibilização e adaptação do procedimento às circunstâncias do caso em tela. Ademais, existem outras técnicas que normalmente estão presentes em modelos de gerenciamento de processos, como elucida PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, como

O envolvimento imediato do juiz com o processo, a seleção e triagem das demandas, a abertura para meios alternativos de resolução de conflitos, o planejamento do andamento, do custo e do tempo do processo, a desformalização das regras processuais, a organização da estrutura judiciária e criação de novas formas de apoio ao juiz, o controle do fluxo de rotinas e o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos dos juízo.<sup>44</sup>

A palavra chave do gerenciamento é planejamento. Através dele o juiz encaminha as demandas da forma que seja possível alcançar à solução mais adequada, com menor dispêndio de

---

<sup>40</sup> DIDIER JR., *op. cit.* p. 80

<sup>41</sup> DIDIER JR., *op. cit.* p.82

<sup>42</sup> OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. **Curso de processo civil: teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil.** - São Paulo: Atlas, 2010. p.29.

<sup>43</sup> MATTOS, Sérgio. O princípio da adequação do processo na visão de Galeno Lacerda. *In: Revista de Processo.* v. 226. Dez/2013. p.150.

<sup>44</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 141.

tempo e de custos. Para isto é necessária uma postura ativa do magistrado no manejo do processo.

Importante perceber que “o processo jamais deixará de ser uma técnica de solução de conflitos” Para o aprimoramento do sistema é vital perceber integralmente os escopos sociais, políticos e jurídicos, não sendo possível afastar as preocupações da técnica processual, mas enriquecê-la com os dados assim obtidos. Toda técnica, “como conjunto de meios preordenados à obtenção de resultados desejados”, precisa ser informada pela definição dos resultados que visa alcançar.<sup>45</sup>

Em seu magistério, JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS BEDAQUE ensina que as formas e técnica são fatores de garantia para as partes de igualdade e contraditório. Porém, enfatiza que o processualista não pode perder de vista a função instrumental do processo, cuidando para não transformar a técnica em um labirinto. Afirma que o mal reside no formalismo excessivo, devendo, portanto, ser mais simples e clara possível. Sinaliza que o reexame da técnica processual é uma das alternativas existentes à redução da morosidade, sendo necessário compatibilizá-la com a natureza instrumental do processo. Para o processualista, o sistema processual não pode ser concebido como uma “camisa-de-força”, não permitindo ao juiz a possibilidade de alocação de soluções compatível com o caso. Defende, então, a adoção do “critério teleológico transcendente” da interpretação, mediante o qual é possível identificar se eventual vício compromete o devido processo legal e justifica, portanto, a anulação do ato.<sup>46</sup>

A lei processual apenas fornece os critérios e os objetivos dentro dos quais o juiz deve conduzir o processo, porém é primordial que o magistrado enquadre isto ao procedimento, planejando os atos processuais, controlando o andamento do feito e, se preciso, o flexibilize de acordo com a conveniência. Desta forma, depreende-se que a justa resolução do conflito não se dá meramente pelo cumprimento formal do rito definido em lei, sendo necessário que para tanto o magistrado possua autonomia para adequar o procedimento à demanda em tela, quando possível.<sup>47</sup>

Cabe salientar a consciência do escopo social do processo como elemento de pacificação. “O espoco de pacificar pessoas mediante a eliminação de conflitos com justiça é, em

---

<sup>45</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009. p. 141.

<sup>46</sup> BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do processo e técnica processual**. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. p. 37.

<sup>47</sup> BEDAQUE, *loc. cit.*

última análise, a razão mais profunda pela qual o processo existe e se legitima na sociedade”.<sup>48</sup>

Todavia gerenciamento de processos judiciais não deve ser entendido ou reduzido a um receituário de técnicas e instrumentos ou mecanismos, mas como uma racionalidade, posto que inviável elencar um conjunto taxativo de regras e procedimentos para a condução planejada.<sup>49</sup> Os mecanismos do gerenciamento de processos judiciais se integram, dentro e fora do processo judicial, em torno de uma resolução justa do conflito, escopo último do sistema de justiça e, portanto, conforme uma racionalidade os mecanismos devem ser usados para resolver o conflito dentro da lei e com melhor adequação em termos de custo e tempo.

## 2.2 A CRISE DO JUDICIÁRIO

A compreensão do direito não pode ser desvinculada do seu aspecto cultural, visto que resta ultrapassa a visão do direito como um conjunto de normais formas e abstratas, alheio às realidades sociais, políticas e morais do direito. Afirma-se a existência de um caráter cultural do direito, sublinhando-se justamente as características de humanidade, sociabilidade e normatividade do jurídico, frisando-se a gênese axiológica e cultural de nossa ciência. A ligação entre sistema cultural e sistema jurídico é hoje insuprimível do horizonte do jurista.<sup>50</sup>

O conceito de acesso à justiça tem sofrido alterações com o decorrer da história. Nos estados liberais “burgueses” dos séculos XVIII e XIX, os procedimentos adotados para a solução de litígios civis contemplavam a filosofia essencialmente individualista dos direitos. O “direito natural” do acesso à justiça, neste cenário, era considerado anterior ao Estado, portanto não necessitava da sua proteção. O Estado, então, permanecia passivo, devendo apenas não permitir que os “direitos naturais” fossem infringidos por outros. A justiça, no sistema *laissez-faire* só podia ser obtida por quem tivesse condições de arcar com os custos, enquanto os que não pudessem arcar eram submetidos ao acesso formal à justiça, porém não efetivo.

Ao passo que as sociedades *laissez-faire* cresceram em tamanho e complexidade, o

---

<sup>48</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009. p. 132.

<sup>49</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009. p. 132.

<sup>50</sup> MITIDIERO, Daniel. **Colaboração no processo civil**. 2 ed. São Paulo: RT, 2011. p. 29.

conceito de direitos humanos também foi sendo transformado. As relações coletivas, então, passam a tomar o lugar da visão individualista dos direitos, refletida nas “declarações de direitos”, características dos séculos XVIII e XIX. “O movimento faz-se no sentido de reconhecer os direitos e deveres sociais dos governos, comunidades, associações e indivíduos”. E o preâmbulo da Constituição Francesa de 1946 exemplifica esses novos direitos humanos, necessários para tornar realmente acessíveis os direitos antes proclamados. Então, a atuação positiva do Estado, naquele momento histórico, tornou-se essencial para assegurar o gozo dos direitos sociais básicos. Progressivamente, então, o direito ao acesso efetivo à justiça ganha especial atenção na medida em que as reformas do *Welfare State* procuram “armar os indivíduos de novos direitos substantivos em sua qualidade de consumidores, locatários, empregados e, mesmo, cidadãos”. Fica cada vez mais evidente que a titularidade de direitos é destituída de sentido na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação.<sup>51</sup>

No Brasil, a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi um importante marco para o encerramento do período da ditadura militar, anunciando um novo período de garantia às liberdades individuais. “Foi assegurada autonomia administrativa e financeira ao Judiciário, cabendo a este a competência de elaborar o seu próprio orçamento, a ser submetido ao Congresso Nacional conjuntamente com o do Executivo”.<sup>52</sup>

Após a reabertura democrática, o processo que era restrito àqueles que possuíam condições, passou a pacificar os conflitos nas camadas sociais de toda a população.<sup>53</sup> Contudo, passados um pouco mais vinte e cinco anos, o Poder Judiciário está sobrecarregado e enfrenta uma dramática crise. “A litigiosidade, enquanto percentual de disputas existentes em sociedade que se transformam em processos judiciais, está em franco crescimento no Brasil”, devido a alguns fatores, como a maior consciência pelos cidadãos dos seus direitos subjetivos e a melhora dos instrumentos de acesso à justiça.<sup>54</sup>

O amplo acesso à informação e a rapidez com que ela chega à população torna a

---

<sup>51</sup> CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. *passim*.

<sup>52</sup> SADEK, Maria Teresa A. Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, maio, 2004. p. 4.

<sup>53</sup> BRITO, Thiago Carlos de Souza. **Gerenciamento dos processos judiciais**: estudo comparado dos poderes e atuação do juiz na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013. p. 17.

<sup>54</sup> BRITTO, loc. cit.

sociedade reclame decisões mais céleres.<sup>55</sup> Diante deste contexto, a esfera do Judiciário enfrenta um aumento de ações crescente, contudo sem a devida reestruturação para lidar com esta realidade.

Depreende-se das noções básicas de econômica o problema que alcança o Poder Judiciário: os recursos são limitados e as necessidades infinitas. Como bem elucida NEY WIEDMANN NETO<sup>56</sup>, a esfera judicial insere-se nessa lógica, uma vez que não cabe qualquer restrição ao direito constitucional de ação conferido a qualquer cidadão que deseje reclamar eventual direito que considere violado. Contudo, os métodos de trabalho não se modernizam diante do aumento do contingente de demandas judiciais no Brasil, gerando um déficit gradativo entre processos entrados e processos julgados.<sup>57</sup>

Segundo os dados do Conselho Nacional de Justiça<sup>58</sup>, “o total de processos baixados, aumenta em proporções menores desde o ano de 2010, com crescimento de 0,1% no último ano e de 9,3% no quinquênio”. “Desde o ano de 2011 o quantitativo de processos baixados é inferior ao de casos novos, ou seja, o Poder Judiciário não consegue baixar nem o quantitativo de processos ingressados, aumentando ano a ano o número de casos pendentes”. O Índice de Atendimento à Demanda (IAD), como é chamado este indicador do total de processos baixados divididos pelo número de casos novos, “diminui desde o ano de 2009, passando de 103% nesse ano para 98% em 2013”. Ainda, elenca que

Quanto aos Indicadores de Produtividade dos Magistrados (IPM) e Servidores (IPS), houve redução em ambos os casos no último ano. O IPS passou de 102 para 100 processos baixados por servidor (-1,8%) e o IPM de 1.712 para 1.684 processos baixados por Magistrado (-1,7%) entre 2012 e 2013. Como uma das derivações da redução desses dois indicadores, percebe-se que a taxa de congestionamento passou de 70% para 70,9%, ou seja, de 100 processos que tramitaram no ano de 2013, aproximadamente 29 foram baixados no período.

Outro dado interessante constante no Relatório é em relação à força de trabalho. Segundo os dados, a Justiça Estadual conta com 11.363 magistrados e, aproximadamente, 180

<sup>55</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a duração razoável dos processos**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 13.

<sup>56</sup> WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 86.

<sup>57</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 27.

<sup>58</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. p.35.

mil servidores e 90 mil trabalhadores auxiliares. Contudo, criados por lei existem 15.916 cargos, o que implica dizer, mesmo ao se considerar os 434 juízes afastados de jurisdição em 2013, cerca de 26% dos cargos criados ainda não estão providos.<sup>59</sup> Porém, verifica-se que o número de magistrado cresceu 0,3% no quinquênio e 19,9%, em relação aos servidores. No mesmo período houve no tocante à litigiosidade 14,3% de incremento dos casos novos, com apenas 3,8% nos baixados, ou seja, “o aumento na estrutura orçamentária dos tribunais de justiça não resultou em aumento, proporcional, da produtividade e da demanda processual”.<sup>60</sup>

Na Justiça Estadual tramitam 74,2 milhões de processos, sendo que, dentre eles, 53,9 milhões já estavam pendentes desde o início de 2013, ou seja, 73%. Sendo assim, ingressaram no decorrer do ano 20,3 milhões de casos novos.<sup>61</sup>

Da análise dos presentes dados, resta evidenciada a tendência de um crescimento da litigiosidade. “É preocupante constatar o progressivo e constante aumento do acervo processual da Justiça Estadual, que tem crescido a cada ano, a um percentual médio de 3%. Some-se a isto o aumento gradual dos casos novos, e tem-se como resultado que o total de processos em tramitação por ano cresceu, em números absolutos, em quase 9 milhões em relação ao observado em 2009 (variação no quinquênio de 13%)”.<sup>62</sup>

No tocante ao total de processos baixados, o comportamento foi inverso, não tendo a Justiça Estadual conseguido baixar sequer os processos com ingresso anual. Desde 2009 o montante de baixados oscila entre 18 e 19 milhões de processos, “sem qualquer tendência de queda ou crescimento”.<sup>63</sup> Neste quadro, o acúmulo crescente para o período subsequente é a consequência.

Ainda, cabe mencionar que o mencionado relatório apresenta dados relativos aos tribunais brasileiros que integram o universo da Justiça Estadual. Através de uma técnica de estatística multivariada de análise de componentes principais<sup>64</sup>, os quatro tribunais melhores

<sup>59</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 48.

<sup>60</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 50.

<sup>61</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. p. 35.

<sup>62</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *loc. cit.*

<sup>63</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *loc. cit.*

<sup>64</sup> Conforme a explicação metodológica da pesquisa, a técnica estatística é voltada para casos em que se deseja sintetizar a informação fornecida por diversas variáveis/indicadores. Neste caso, as quatro variáveis utilizadas no cálculo do score foram despesa total da Justiça, total de processos em tramitação, total de magistrado e total de servidores. Por total de servidores, devem ser entendidos os servidores efetivos, os requisitados e os servidores sem vínculo efetivo com a administração pública, assim como as demais categorias que integram a força de trabalho



colocados, ou seja, TJSP, TJRJ, TJMG e TJRS, mantêm essas posições no *ranking* de forma estabilizada, bem como é perceptível a considerável distância sempre obtida entre o TJSP e os demais.<sup>65</sup>

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul é classificado como de grande porte, estando posicionado em 4º lugar no *ranking* nacional, com 4.436.773 processos em tramitação, 773 magistrados, 15.032 servidores e uma despesa total de 2.070.026.368.<sup>66</sup> Ainda, o TJRS figura, ao lado do TJRJ, com maiores índices de acesso à justiça, com cerca de 16 mil novos casos por cem mil habitantes.<sup>67</sup> Em relação ao número de processos que tramitam, o Rio Grande do Sul está inserido em uma taxa intermediária em relação aos demais Estados, na faixa de 32.964 a 44.687 processos a cada 100 mil habitantes, além de ter um índice total, de processos baixados por 100 mil habitantes superior a 14.007.<sup>68</sup> Quanto ao índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus)<sup>69</sup>, o TJRS merece destaque, constando na fronteira de eficiência (100%) e, então, sendo considerada unidade de referência, ao lado do TJRJ, aos demais que foram comparados neste ramo de justiça.<sup>70</sup>

Como mencionado no Relatório do Conselho Nacional de Justiça, os quatro tribunais melhores colocados, ou seja, TJSP, TJRJ, TJMG e TJRS, mantêm essas posições no *ranking* de forma estabilizada, bem como é perceptível a considerável distância sempre obtida entre o TJSP e os demais.<sup>71</sup>

No paralelo entre os dois graus de jurisdição, a discrepância é nítida, especialmente no tocante a carga de trabalho ou em taxa de congestionamento, indicadores em que o estoque de processos é considerado, já que os pendentos da 1ª instância somam 52 milhões de processos, ou

---

auxiliar, tais como terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores.

<sup>65</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 43.

<sup>66</sup> Para usar como parâmetro de comparação, o maior Tribunal de Justiça Estadual, foi considerado o TJSP, com 25.515.955 processos em tramitação, 2.501 magistrados, 65.937 servidores e uma despesa total de 7.658.857.22.

<sup>67</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. p. 50.

<sup>68</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 51.

<sup>69</sup> O método estabelece comparações entre o que foi produzido (denominado *output*, ou produto) considerando-se os recursos (ou insumos) de cada tribunal (denominados *inputs*). Trata-se de metodologia de análise de eficiência que compara o resultado otimizado com a eficiência de cada unidade judiciária em questão. Dessa forma, é possível estimar dados quantitativos sobre o quanto cada tribunal deve aumentar sua produtividade para alcançar a fronteira de produção, considerando-se os recursos que cada um dispõe, além de estabelecer um indicador de avaliação para cada unidade.

<sup>70</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 52.

<sup>71</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 43

seja 96% do total de 53,9 milhões da Justiça Estadual.<sup>72</sup> Esses dados provocam a questão de saber até que ponto o contraditório e a cognição são exercidos com a profundidade e a segurança almejada pelo legislador processual.<sup>73</sup>

Outra percepção interessante refere-se a correlação entre aspectos socioeconômicos e o número de demandas judiciais. As quatro unidades da federação localizadas na região Geoeconômica Centro-Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, responsáveis por 54% do PIB nacional e pelas menores taxas de analfabetismo (inferior a 5%, segundo o CENSO 2010), possuem os maiores números de casos novos por habitante. Ao contrário, as regiões com menores desenvolvimento socioeconômico tendem a apresentar menor demanda judicial. Do ponto de vista da produtividade judicial, a influência dos indicadores socioeconômicos e o número de processos baixados é menor.<sup>74</sup>

O relatório conclui dizendo que

ainda que se registrem avanços residuais neste Relatório ou ainda os mencionados casos de maior êxito (100% no IPC-Jus), o quadro global é sintomático de que a demanda judicial tem sido, a um só tempo, um dos fatores de paralisia desse ramo de justiça e, também, vetor que reforça a necessidade de que sejam implementadas estratégias com ênfases diferenciadas quanto ao enfrentamento do acervo pendente de acordo com a fase processual em questão e o tipo de demanda específica que mais impacte o estoque das unidades judiciárias.<sup>75</sup>

Diante destes dados podemos tirar algumas conclusões preliminares. A inoperância da máquina do poder Judiciário é incontestável e a necessidade de implementação de novas estratégias é imperiosa. Os números da justiça demonstram que o modelo processual vigente não é capaz de atender a demanda crescente que existe, no qual cada juiz é responsável por processar e julgar 6.757 por ano<sup>76</sup>. O modelo de “linha de produção” da justiça do século XXI é totalmente diverso do funcionamento artesanal concedido pela ciência processual do século XIX.<sup>77</sup>

O tema sobre o acesso à justiça, entendido como “modo pelo qual os direitos se tornam efetivos”, caracteriza enfoque constante do moderno estudo do processo civil. Como bem elucidada

<sup>72</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 61

<sup>73</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 28.

<sup>74</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. p. 51.

<sup>75</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.* p. 80.

<sup>76</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *op. cit.*, p. 81.

<sup>77</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 29.

CAPPELLETTI & GARTH, “os juízes precisam reconhecer que as técnicas processuais servem as questões sociais, que as cortes não são a única forma de solução de conflitos a ser considerada e que qualquer regulamentação processual, inclusive a criação ou o encorajamento de alternativas ao sistema judiciário formal tem um efeito importante sobre a forma como opera a lei substantiva”. Ainda sustentam que

Uma tarefa básica dos processualistas modernos é expor o impacto substantivo dos vários mecanismos de processamento de litígios. Eles precisam, conseqüentemente, ampliar a sua pesquisa para mais além dos tribunais e utilizar os métodos de análise da sociologia, da política, da psicologia, da economia, e ademais, aprender através de outras culturas. O “acesso” não é apenas um direito social fundamental, crescentemente reconhecido; ele é também, necessariamente, o ponto central da moderna processualística. Seu estado pressupõe um alargamento e aprofundamento dos objetivos e métodos da moderna ciência jurídica.<sup>78</sup>

Conforme menciona PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, as propostas contra a “crise da justiça e do processo” normalmente estão atreladas a reformas legislativas. Todavia, a lei processual brasileira é sofisticada e já contém elementos suficientes ao bom funcionamento. Contudo, permanece um considerável déficit entre os casos pendentes de julgamento e os processos baixados. Então, o que se deve observar é outra variável, relacionada ao *modus operandi* do sistema de justiça, sendo necessário que esta seja revista, de modo que influencie os resultados da prestação jurisdicional.

No Brasil, para KAZUO WATANABE, prevalece a “cultura da sentença”, no qual é adotado o modelo de solução contenciosa e adjudicada dos conflitos de interesses. Contudo, aduz a substituição paulatina pela “cultura da pacificação”, por meio de um juiz mais ativo na condução do processo. Através de uma mudança de mentalidade, sustenta que a sentença adjudicada somente caberia aos processos em que fosse inatingível a transação. E, assim, os processos poderiam ser conduzidos de maneira mais adequada e menos custosa até o final do julgamento.<sup>79</sup>

Para JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS BEDAQUE, “é preciso, pois, iniciar o

<sup>78</sup> CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. p. 5.

<sup>79</sup> WATANABE, Kazuo. A cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHELL, Flavio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (org.). **Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005. p. 684-690.

movimento com o objetivo de mudar a mentalidade de todos os que influem na concepção e condução do processo. Não bastam alterações legislativas se o aplicador das regras processuais mantiver-se apegado ao formalismo estéril”.<sup>80</sup>

Como bem ilustra GALENO LACERDA “Quando as coisas instituídas falham, por culpa de fatores estranhos a nossa vontade, convém abrir os olhos às lições do passado para verificar se, acaso, com mais humildade, dentro de nossas forças e limites, não podem elas nos ensinar a vencer desafios do presente”<sup>81</sup>

### 2.3 REFERÊNCIA HISTÓRICA E CULTURA JURÍDICA BRASILEIRA

Para melhor elucidação, cabe uma referência histórica do Gerenciamento de Processos Judiciais. Ordenamentos jurídicos de diferentes tradições incorporaram aos seus sistemas técnicas de *judicial case management* como forma de promover eficiência na resolução judicial do conflito. Em suma, o *case management*, é uma atividade processual que fortalece o controle judicial sobre a identificação das questões relevantes, a maior utilização pelas partes de meios alternativos de solução de controvérsias e tempo necessário para concluir adequadamente todos os passos processuais. “O juiz planeja o processo e disciplina o calendário ouvindo as partes. Pelo contato frequente que ele mantém com as partes e destas entre si, há facilitação para a solução amigável da controvérsia. E mesmo não ocorrendo o acordo, as técnicas do “case management” possibilitam o juiz a eliminar as questões frívolas e a planejar o processo de modo a fazê-lo caminhar para o julgamento (“trial”) com eficiência e sem custo exagerado”.<sup>82</sup>

A maioria dos países enfrenta crises envolvendo o Judiciário que, pela ineficiência na prestação jurisdicional, acaba por ter diminuída a credibilidade da instituição. O gerenciamento de processos judiciais surgiu tendo como objetivo enfrentar estas adversidades, propondo a resolução do conflito de maneira justa pelo menor tempo e pelo menor custo. Podemos elencar como exemplos de países que adotam o gerenciamento, como a Escócia, Bélgica, Holanda, Croácia, Eslovênia, Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos, Inglaterra e País de Gales. Desde

---

<sup>80</sup> BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do processo e técnica processual**. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. p 53.

<sup>81</sup> LACERDA, Galeno. **Dos Juizados de Pequenas Causas**. In: Revista da AJURIS. n. 27. p. 7-8.

<sup>82</sup> WATANABE, Kazuo. A cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHELL, Flavio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (org.). **Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005. p. 684-690.

a década de 70, as *Federal Courts* norte-americanas praticam e buscam aprimorar o chamado *judicial case management*. Já na Inglaterra e em Gales, desde a década de 90 o *case management* é praticado, tendo sido consagrada o gerenciamento como um dos eixos do novo sistema processual pelo seu recente código de processo civil, *Civil Procedure Rules*. Além destes exemplos, temos o da Austrália, a qual também adotou as técnicas de *case management* em nível legislativo, *1991 Act*, e nas *Federal Courts*. Ainda, a Escócia, o Canadá e a Nova Zelândia apresentam junto às cortes programas de *case management*.<sup>83</sup>

As experiências de maior visibilidade são as dos países de tradição anglo-saxônica, já que compõem uma ampla transição do modelo adversarial para o modelo inquisitorial de justiça. No modelo adversarial as partes possuem relevante papel durante todo o decorrer do processo, do início ao término. Ainda, possuem os encargos com marcha do processo e com a investigação dos fatos. Neste sistema o juiz possui um papel passivo de supervisão, sendo a lide conduzida pelas próprias partes.<sup>84</sup>

Em contraposto, o modelo inquisitorial, o qual é mais aplicado nos sistemas de *civil law*, se difere ao anterior, seguindo a primazia do princípio da inércia da jurisdição e da demanda em relação à iniciativa e impulso oficial do processamento. No mencionado modelo, após o início do processamento, fica o magistrado responsável por determinar as incumbências das partes, consoante procedimento e prazos legais estabelecidos. A jurisdição compreende, principalmente, o processamento, com regras próprias, a investigação e o julgamento da demanda.<sup>85</sup>

No *Judicial Case Management* norte-americano, as cortes federais, principalmente, desenvolveram um sistema de Gerenciamento de Processos Judiciais nos próprios tribunais. Podemos considerar que o *case management* americano é descentralizado. Nos anos 70, juízes e teóricos dedicaram-se à criação de técnicas de condução dos processos, concebendo ao *Judicial Case Management* os objetivos de assegurar uma resolução do conflito rápida, eficiente e econômica.<sup>86</sup>

Em 80 e 90, o Governo Americano exibiu algumas providências interrelacionas, entre elas a aprovação pelo Congresso do *Civil Justice Reform Act* de 1990 (CJRA), inclusive com uma

---

<sup>83</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 36.

<sup>84</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 209

<sup>85</sup> CAHALI, *op. cit.* p. 125.

<sup>86</sup> CAHALI, *op. cit.* p. 37

previsão de que cada tribunal deveria organizar um comitê e exibir propostas de redução de custos e duração do processo. Outra importante medida foram as alterações nas *Federal Rules of Civil Procedure* para reduzir o tempo dos processos. Pecebemos, assim, que nos Estados Unidos buscaram regular as práticas existentes, oriundas dos tribunais que criam direções para o andamento do processo. Sobre essa era, TAYLOR bem chama de “era of active judicial case management”.<sup>87</sup>

A lei limita-se a dar recomendações gerais, devendo o magistrado planejar, por exemplo, o andamento do feito e controlar o seu custo. Isso requer um envolvimento do juiz no caso desde o início do feito. A audiência preliminar é um dos principais aspectos relevantes no processo estadunidense, podendo ser considerada como o centro do processo.<sup>88</sup> O magistrado, nesta ocasião, discute com as partes questões como agendamento da produção de provas, a possibilidade de dividir os julgamentos, a admissibilidade de certas provas ou resoluções de questões prejudiciais.

Nesse contexto, o processo caracteriza-se pela oralidade, concentração e imediatidade, além do exercício de um contraditório substancial. Sendo assim, as partes tomam conhecimento previamente de todas as datas, não sendo necessárias intimações de forma isolada para cada ato. Importante destacar que a recomendação legal é para que somente ocorram alterações no cronograma em situações de absoluta excepcionalidade.<sup>89</sup>

Outrossim, o *case management* estadunidense adota a técnica do *schedule*, a qual consiste em realizar um planejamento do procedimento, sendo estabelecidas programações de acordo com a complexidade da demanda. A programação, segundo PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, ocorre através de um “quadro detalhado com os prazos de citação, aditamento da inicial, eventual inclusão de partes, apresentação de reconvenção, produção e antecipação de provas, perícias, audiências e, inclusive, data para o julgamento”.<sup>90</sup>

Com a utilização desta técnica, o processo ganha em efetividade, posto que a elaboração de um cronograma de atos processuais permite que as partes tenham noção do tempo de duração

---

<sup>87</sup> TAYLOR *apud* ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 38.

<sup>88</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 209.

<sup>89</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 38-39.

<sup>90</sup> ALVES DA SILVA, op. cit. p. 39.

da demanda, bem como o tempo que levará para a satisfação do seu direito, posto que existe uma estipulação de prazo para o término do processo. Assim, a prestação da tutela jurisdicional acontece em um espaço razoável de tempo, sem que seja necessária uma espera por tempo indeterminado da solução.<sup>91</sup>

No procedimento padrão, o julgamento é agendado para até um ano após a audiência preliminar. Contudo, nos casos envolvendo menor complexidade o prazo passa a ser até seis meses. Em relação aos litígios administrativos, bem como para os complexos, não existe estipulação predefinida, sendo realizado a programação diante do caso.<sup>92</sup>

Em relação ao *case management* inglês, vemos muitas similitudes em relação ao modelo anterior, sendo ambos alicerçados nos poderes de direção do magistrado para alcançar os objetivos do gerenciamento do processo judicial, ou seja, o alcance de uma solução adequada, célere e com o menor dispêndio de gastos. Contudo, a origem deste sistema é diversa.<sup>93</sup>

Em 1999, foi instituída na Inglaterra uma ampla reforma legislativa que culminou nas *Civil Procedure Rules*, um inédito código de processo civil, sendo seu eixo os poderes de direção do juiz. A mencionada reforma ocorreu após ser procedida uma ampla pesquisa empírica por LORD WOOLF, chefe do Judiciário inglês na década de 90, a qual concluiu que pela existência de problemas comuns a outros sistemas, como os custos elevados do processo, muitas vezes superando os valores em disputa, o tempo excessivo de duração do processo, bem como a desigualdade entre as partes, reforçada pelo sistema.<sup>94</sup>

Consoante elucida PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, o relatório Woolf, o qual transformou-se após em lei, propunha a mitigação do caráter adversarial do sistema processual pela transferência ao juiz da organização e condução do processo, ao invés de ocorrer pelas partes. Caberia ao magistrado uma adaptação procedimental, bem como a fixação de prazos e uma condução que viabilize o cumprimento de acordo com o estabelecido. Desta forma, o gerenciamento de processos judiciais se tornou um dever para os juízes.<sup>95</sup>

O papel das partes é fundamental para suprir ao juiz o necessário na condução do

---

<sup>91</sup> CAHALI, *op. cit.* p. 210.

<sup>92</sup> ALVES DA SILVA, *op. cit.* p. 39.

<sup>93</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 42.

<sup>94</sup> ALVES DA SILVA, *loc. cit.*

<sup>95</sup> ALVES DA SILVA, *op. cit.* p. 43.

processo e alcançar os *overriding objectives*.<sup>96</sup> No presente modelo, além da peça exordial, as partes necessitam preencher um formulário eletrônico (*allocation questionnaire*), o qual auxilia o juiz a alocar o procedimento de forma adequada juntamente com os padrões estipulados por lei. No caso da Inglaterra, a lei dispõe sobre três tipos procedimentais, o *small claims track*, para causas até 5.000 libras, o *fast track*, para até 15.000 libras, e *multi-track*, para os casos mais complexos. Contudo, em razão dos custos, o *case management* apenas é exercido nos dois últimos. A lei estipula limites temporais para o término do processo, devendo o juiz compor o cronograma dentro deste prazo<sup>97</sup>.

Como bem destacado por PAULO ALVES, “a indisponibilidade do procedimento inglês é parcial. Não havendo vedação legal, juiz e partes podem dispor sobre o procedimento, inclusive prazos e ritos, desde que atendidos os *overriding objectives*<sup>98</sup> estabelecidos em lei”.

Em Portugal, a gestão processual pelo magistrado também é uma das diretrizes do procedimento. No novo Código de Processo Civil português, consagrou no seu artigo 6º o dever de gestão processual, devendo o juiz dirigir ativamente o processo, providenciando pelo andamento célere do processo.<sup>99</sup> Ainda, estabeleceu a possibilidade de adotar mecanismos de simplificação processual que garantam em tempo razoável a justa composição da lide.

Outrossim, o artigo 265-A<sup>100</sup> do Código de Processo Civil português de 1961, previsto

---

<sup>96</sup> Rule 1.3: “The parties are required to help the court to further the overriding objective.” *In: Civil Procedure Rules..* Disponível em: < <http://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/rules/part01>>. Acesso em: 15 out. 2014.

<sup>97</sup> ALVES DA SILVA, *op. cit.* p. 43.

<sup>98</sup> “O novo código fixou uma lista de objetivos gerais e listou as técnicas para o juiz gerenciar o processo. Os objetivos supremos são: assegurar igualdade entre as partes, economizar custos, tratar os casos de forma proporcional aos valores, importância, complexidade e posição financeira das partes, assegurar o processamento rápido e justo, distribuir os recursos ao caso considerando a existência de outras demandas.” *In: ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais.* São Paulo: Saraiva, 2010. p. 44.

<sup>99</sup> Artigo 6.º “Dever de gestão processual 1 - Cumpre ao juiz, sem prejuízo do ônus de impulso especialmente imposto pela lei às partes, dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere, promovendo oficiosamente as diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação, recusando o que for impertinente ou meramente dilatório e, ouvidas as partes, adotando mecanismos de simplificação e agilização processual que garantam a justa composição do litígio em prazo razoável. 2 - O juiz providencia oficiosamente pelo suprimento da falta de pressupostos processuais suscetíveis de sanação, determinando a realização dos atos necessários à regularização da instância ou, quando a sanação dependa de ato que deva ser praticado pelas partes, convidando estas a praticá-lo.” *In: Código de Processo Civil Português.* Disponível em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?ficha=1&artigo\\_id=&nid=1959&pagina=1&tabela=leis&nv\\_ersao=&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=1&artigo_id=&nid=1959&pagina=1&tabela=leis&nv_ersao=&so_miolo=). Acesso em: 23 out. 2014.

<sup>100</sup> Artigo 265-A “Princípio da adequação formal: Quando a tramitação processual prevista na lei não se adequar às especificidades da causa, deve o juiz, oficiosamente, ouvidas as partes, determinar a prática dos atos que melhor se ajustem ao fim do processo, bem como as necessárias adaptações.” Disponível em: <http://www.dgpj.mj.pt/sections/leis-da-justica/livro-iii-leis-civis-e/consolidacao-processo/codigo-processo->



pelo Decreto-Lei nº 329-A/1995 e alterado pela Lei nº 180/2006, mantido no artigo 547<sup>101</sup> do atual código, de 2013, consagra o princípio da adequação formal, outorgando ao juiz o poder de oficiosamente, ou a requerimento das partes, determinar medidas que se ajustem às especificidades da causa, quando a tramitação processual prevista em lei não for adequada ao caso.

Contudo, as modificações são muito recentes introduzidas pelo novo código português, sendo necessário tempo para a incorporação das práticas dentro dos órgãos jurisdicionais. Nesse sentido MIGUEL TEIXEIRA DE SOUZA referiu:

Como é evidente, é depois de elaborado o novo Código que começam as verdadeiras dificuldades. Antes de mais, há que conquistar os operadores judiciários para o novo regime legal, convencendo-os das duas vantagens; depois, há que preparar e treinar esses operadores no novo regime; finalmente, há que esperar que, na prática, o novo Código assegure efetivamente uma melhor administração da justiça.<sup>102</sup>

No Uruguai também podemos observar a adoção do gerenciamento de processos judiciais, com expressivos resultados positivos. A base do sistema é a audiência preliminar, a qual é realizada após a fase postulatória, com a presença das partes de maneira obrigatória, sob pena de sujeitarem-se a sanções severas. Ainda, o êxito das alterações introduzidas no sistema processual civil uruguaio é proveniente de uma eficiente estratégia global, consistente em quatro pontos fundamentais: a) a edição da lei que regulou a reforma processual para alterar as estruturas processuais, dando espaço a um processo menos burocrático e que valoriza a audiência preliminar; b) o aumento de juízes; c) a capacitação, treinamento e intensa divulgação a todos operadores do direito das regras do sistema processual, desenvolvendo uma nova mentalidade atrelada às inovadoras reformas; d) A adequação da infraestrutura material.<sup>103</sup>

Na França, o gerenciamento de processos judiciais é visto na perspectiva do fenômeno

---

civil/downloadFile/file/CODIGO\_PROCESSO\_CIVIL\_VF.pdf?nocache=1286970369.12. Acesso em: 25 out. 2014.

<sup>101</sup> Artigo 547 “Adequação formal O juiz deve adotar a tramitação processual adequada às especificidades da causa e adaptar o conteúdo e a forma dos atos processuais ao fim que visam atingir, assegurando um processo equitativo.”  
**In: Código de Processo Civil Português.** Disponível em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?ficha=501&artigo\\_id=&nid=1959&pagina=6&tabela=leis&nversao=&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=501&artigo_id=&nid=1959&pagina=6&tabela=leis&nversao=&so_miolo=). Acesso em: 25 out. 2014.

<sup>102</sup> SOUSA, Miguel Teixeira. **Um novo processo civil português: à la recherche du temps perdu?** - Revista de Processo. v.161, 2008. p. 203.

<sup>103</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional.** 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 22.

da contratualização do processo. No entanto, abordaremos melhor o tema dentro do último capítulo quando apresentarmos a dimensão da contratualização do gerenciamento de processos judiciais (4.3).

#### 2.4 DIREITOS FUNDAMENTAIS PROCESSUAIS

O papel atribuído ao juiz é condizente ao modelo de organização social assimilado por uma sociedade.<sup>104</sup> Com efeito, as bases do Estado Constitucional estão nos valores encarnados na sua Constituição.<sup>105</sup> E a Constituição brasileira está ancorada na ideia de uma sociedade cooperativa, de maneira a conformar o Estado como um Estado Constitucional, com duas ideias basilares, a submissão ao direito e na participação social de sua gestão.<sup>106</sup>

O artigo 1º, *caput*, da CRFB, ao consagrar o Brasil como um Estado Democrático de Direito fixa esta ideia. Ainda, o inciso III do mencionado artigo elenca como fundamento do Estado a “dignidade da pessoa humana”, bem como o artigo 3º, inciso I, pauta como objetivo fundamental da República Federativa do Brasil a construção de uma sociedade livre justa e solidária. Outrossim, existe uma projeção de cooperação entre os próprios membros da sociedade contemporânea para o alcance de um fim comum.<sup>107</sup>

O modelo cooperativo distingue, assim como o modelo hierárquico, o Estado, a sociedade e o indivíduo, ao contrário do modelo paritário, no qual era indistinguível tal divisão. Contudo, a organização das relações entre estas diferentes esferas se dá de maneira diversa para o modelo cooperativo.<sup>108</sup> O magistrado, neste modelo, exerce duas funções, ou seja, é isonômico na condução do processo e assimétrico no quando da decisão das questões processuais e materiais.<sup>109</sup> A isonomia está no momento em que o juiz exerce sua função ativamente de maneira dialogal.<sup>110</sup> Neste modelo, precipuamente o que se busca é um “ponto de equilíbrio” na

---

<sup>104</sup> MITIDIERO, Daniel. **Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos**. 2a. ed. - São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2011. p. 71

<sup>105</sup> *Ibidem*. p.52.

<sup>106</sup> MITIDIERO, Daniel. **Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos**. 2a. ed. - São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2011. p. 79.

<sup>107</sup> *Ibidem* .p. 80.

<sup>108</sup> *Ibidem*. p. 79.

<sup>109</sup> *Ibidem*. p. 81.

<sup>110</sup> *Ibidem*. p. 82.

organização de um formalismo processual, sendo a cooperação o seu elemento medular.<sup>111</sup>

Cabe salientar que o elemento essencial do direito é exercido por uma declaração de vontade, com a qual a parte age ou reage, levando o magistrado a exercer o seu ofício. Os elementos concernentes à condução do processo não se podem confundir com os do pedido de tutela jurisdicional e da fixação do mérito da causa. Após instaurado o processo e fixado o objeto da causa, o seu andamento escapa à disponibilidade das partes, exigindo o interesse público a formação da convicção do juiz sobre as alegações de fato da causa de forma adequada.<sup>112</sup>

Em sentido material, o princípio dispositivo, ou princípio da demanda, se refere ao poder exclusivo da parte pedir a tutela jurisdicional e fixar o objeto material da demanda. Em sentido processual, o princípio dispositivo diz respeito à técnica e ao desenvolvimento interno do processo, em especial à escolha dos instrumentos de formação do convencimento judicial.<sup>113</sup>

No sistema brasileiro, após instaurado o processo a requerimento da parte, o impulso judicial consiste em dever do órgão judicial, em razão da natureza pública do processo.<sup>114</sup> Sendo assim, embora mantido o princípio da demanda, os poderes diretivos do juiz se intensificam. Cabe destacar que o princípio adversarial não encontra respaldo no sistema jurídico brasileiro<sup>115</sup>, contudo notamos que há uma mitigação do princípio inquisitório adotado, até então.

O estágio contemporâneo de desenvolvimento cultural da humanidade impõe a necessidade de proporcionar aos sujeitos de direito um processo justo e que seja efetivo e eficaz, Estas duas linhas indicam dois valores basilares, o da segurança e o da efetividade, servindo a satisfazer os escopos do processo, inclusive orientando o magistrado na aplicação das regras e das normas de princípio<sup>116</sup>.

A efetividade está relacionada ao processo que realiza o direito afirmado e reconhecido judicialmente.<sup>117</sup> O direito fundamental à efetividade da tutela jurisdicional advém de maneira

---

<sup>111</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Poderes do juiz e visão cooperativa do processo**. Revista de Direito Processual Civil. Curitiba: Gênese, 2003.55/83.

<sup>112</sup> OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. **Curso de processo civil: teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil**. - São Paulo: Atlas, 2010. p. 64

<sup>113</sup> OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. **Curso de processo civil: teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil**. - São Paulo: Atlas, 2010. p.65

<sup>114</sup> *Ibidem*. p.66 .

<sup>115</sup> *Ibidem*. p.67.

<sup>116</sup> *Ibidem*. p.60.

<sup>117</sup> DIDIER JR, Fredie. **Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo**. Novas Tendências no Processo Civil. Editora Juspodivm: 2012.p.438.

substancial do direito fundamental ao acesso à jurisdição, assegurado no artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal. E para isto, como bem elucidaram CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA e DANIEL MITIDIERO, “não basta apenas abrir a porta de entrada do Poder Judiciário, mas prestar a jurisdição tanto quanto possível eficiente, efetiva e justa, mediante um processo sem dilações ou formalismos excessivos”.<sup>118</sup>

Na última versão do projeto de Código de Processo Civil, Projeto de Lei Nº 8.046-B de 2010, o artigo 8º estabelece que “ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência”.

Diante desta previsão, temos consagrado o princípio da eficiência, um dos corolários da cláusula geral do devido processo legal. Ainda, o mencionado princípio resulta da combinação do artigo 5º, LIV<sup>119</sup>, e do artigo 37, *caput*,<sup>120</sup> da Constituição Federal.<sup>121</sup>

Embora exista quem entenda que essa norma é um postulado, posto que serve à aplicação de outras normas, FREDIE DIDIER JR. opta pela menção a “princípio da eficiência”, tendo em vista dois motivos: a) a menção expressa no texto constitucional; e b) norma é o sentido que se dá a um texto. Conquanto, entende que se pode extrair do dispositivo constitucional tanto um postulado como um princípio, uma vez que pode ser entendido como uma norma que visa à obtenção de eficiência, uma gestão do processo eficiente, ou como estado de coisas a ser alcançado.<sup>122</sup>

O princípio da eficiência repercute em duas esferas, a) na Administração Pública, como norma de direito administrativo dirigida a todos os Poderes, inclusive ao Judiciário, e b) na gestão

---

<sup>118</sup>OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. Curso de processo civil: **teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil**. - São Paulo: Atlas, 2010. p.61.

<sup>119</sup> Art. 5º, inciso XXXV: “A lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.”. *In*: BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>120</sup>Art. 37: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:[...] *In*: BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>121</sup> DIDIER JR, Fredie. Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo. *Novas Tendências no Processo Civil*. Editora Juspodivm: 2012. p.433.

<sup>122</sup> *Ibidem*, p. 434.

processual, o qual impõe a condução eficiente do processo pelo órgão jurisdicional, não como ente da administração.<sup>123</sup>

#### 2.4.1 Na Esfera da Administração Pública

O volume crescente de demandas reivindica novas medidas a viabilizar um eficiente atendimento pelo julgador. Nesse contexto, a figura do magistrado como administrador da prestação jurisdicional ganha relevância, sendo essencial a sua dedicação às questões administrativas.<sup>124</sup>

Como bem ilustra HELY LOPES MEIRELLES, o Governo e a Administração, como criações abstratas da Constituição e das leis, atuam através de entidades (pessoas jurídicas), de seus órgãos (centros de decisão) e de seus agentes (pessoas físicas investidas em cargos e funções).<sup>125</sup>

O Poder Judiciário, entendido como órgão público, independente<sup>126</sup> e composto por agentes políticos, é centro de competência para desempenho de funções, através de um ou vários agentes, cuja atuação é sempre imputada à pessoa jurídica a que pertence, no caso, o Estado (do Rio Grande do Sul, por exemplo). Como partes das entidades que integram, os órgãos são instrumentos de ação dessas pessoas jurídicas, predestinadas ao desempenho das funções que lhes forem atribuídas pelas normas de sua constituição e funcionamento.<sup>127</sup>

Cada órgão é investido de determinada competência para a eficiente realização de suas

---

<sup>123</sup> *Ibidem*, p. 435.

<sup>124</sup> WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 13.

<sup>125</sup> Conforme menciona Hely Lopes Meirelles, entidade é pessoa jurídica, pública ou privada; órgão é elemento despersonalizado incumbido da realização das atividades da entidade a que pertence, através de seus agentes. Na organização política e administrativa brasileira as entidades classificam-se em estatais, autárquicas, fundacionais e paraestatais. *in*: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª ed. São Paulo : Malheiros, 1998. p. 68

<sup>126</sup> Conforme menciona Hely Lopes Meirelles, Órgãos independentes são os originários da Constituição e representativos dos Poderes de Estado - Legislativo, Executivo e Judiciário -, colocados no ápice da pirâmide governamental, sem qualquer subordinação hierárquica ou funcional, e só sujeitos aos controles constitucionais de um Poder pelo outro. Por isso, são também chamados órgãos primários do Estado. Esses órgãos detêm e exercem precipuamente as funções políticas, judiciais e quase-judiciais outorgadas diretamente pela Constituição, para serem desempenhadas pessoalmente por seus membros (agentes políticos, distintos de seus servidores, que são agentes administrativos), segundo normas especiais e regimentais. *in*: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª ed. São Paulo : Malheiros, 1998. P. *ibid.* p. 70.

<sup>127</sup> WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 18.

funções, sendo redistribuída entre seus cargos, com a determinada parte de poder necessária ao exercício funcional de seus agentes. Assim, os órgãos do Estado são o próprio Estado compartimentado em centros de competência, destinados ao melhor desempenho das funções estatais. Por sua vez, a vontade psíquica do agente (pessoa física) expressa a vontade do órgão, que é a vontade do Estado, do Governo e da Administração.<sup>128</sup>

Para analisarmos a atividade do juiz é necessário inseri-lo nesse contexto, o percebendo como agente público, ou seja, pessoa física incumbida do exercício de alguma função estatal<sup>129</sup>. HELY LOPES MEIRELLES divide os agentes públicos em cinco categorias, sendo elas os agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados e agentes credenciados, inserindo os magistrados na categoria dos agentes políticos:

agentes políticos: são os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de **atribuições constitucionais**. Esses agentes atuam com plena liberdade funcional, desempenhando suas atribuições com prerrogativas e responsabilidades próprias, estabelecidas na Constituição e em leis especiais. Não são servidores públicos, nem se sujeitam ao regime jurídico único estabelecido pela Constituição de 1988. Têm normas específicas para sua escolha, investidura, conduta e processo por crimes funcionais e de responsabilidade, que lhes são privativos.

**Os agentes políticos exercem funções governamentais, judiciais e quase judiciais**, elaborando normas legais, conduzindo os negócios públicos, decidindo e atuando com independência nos assuntos de sua competência. São as autoridades públicas supremas do Governo e da Administração na área de sua atuação, pois não estão hierarquizadas, sujeitando-se apenas aos graus e limites constitucionais e legais de jurisdição.

Em doutrina, os agentes políticos têm plena liberdade funcional, equiparável à independência dos juízes nos seus julgamentos, e, para tanto, ficam a salvo de responsabilização civil por seus eventuais erros de atuação, a menos que tenham agido com culpa grosseira, má-fé ou abuso de poder <sup>130</sup> [grifos apostos]

Contudo, como bem elucida NEY WIEDEMANN NETO<sup>131</sup>, o magistrado depende de uma estrutura para a efetiva prestação jurisdicional, praticando para isto atos, os quais HELY LOPES MEIRELLES chama de atos de gestão:

ato de gestão é todo aquele que ordena a conduta interna da Administração e de seus servidores, ou cria direitos e obrigações entre ela e os administrados, tais como os despachos que determinam a execução de serviços públicos, os atos de provimento de cargo e movimentação de funcionários, as autorizações e permissões, os contratos em

<sup>128</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª ed. São Paulo : Malheiros, 1998. p. 68.

<sup>129</sup> *Ibidem*. p. 74.

<sup>130</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª ed. São Paulo : Malheiros, 1998. p.77

<sup>131</sup> WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. P. 18

geral <sup>132</sup>

Assim, sendo o magistrado um gestor de recursos essenciais para a prestação da tutela jurisdicional, observada a sua competência, deve ter conhecimento das especificidades legais e atuar com bom senso, aplicando técnicas modernas da Ciência da Administração, procurando aperfeiçoar a sua atividade-fim.<sup>133</sup>

Portanto, o magistrado, como agente político que pratica atos de gestão, exerce seu papel de administrador público, o qual está submetido à observância dos princípios do Direito Administrativo (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Em relação ao princípio da eficiência, deste deriva o próprio dever de eficiência do administrador público, cujo desempenho é passível de avaliação. O aprimoramento da gestão do gabinete do magistrado vai ao encontro desse princípio, buscando a obtenção do melhor resultado na equação entre os custos da atividade jurisdicional e os resultados que ela poderá proporcionar à coletividade que dela depende.<sup>134</sup>

Corroborando com essa perspectiva do princípio da eficiência administrativa, temos a criação do Conselho Nacional de Justiça, pela EC nº 45/2004, que embora não seja órgão jurisdicional, integra o Poder Judiciário e possui uma função fiscalizadora. A sua competência está estabelecida no §4º, do artigo 103-B da Constituição Federal:

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem

<sup>132</sup> MEIRELLES, Hely *op. cit.* p. 84.

<sup>133</sup> WIEDEMANN NETO. *Op. cit.* p. 19-20.

<sup>134</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23ª ed. São Paulo : Malheiros, 1998. p. 84.

prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

## 2.4.2 Na Gestão de um determinado Processo

No sentido em que o princípio da eficiência se correlaciona com o gerenciamento de processos judiciais, ou seja, aplicado ao processo jurisdicional, FREDIE DIDIER elucida:

o órgão jurisdicional é, assim visto como um administrador de um determinado processo. Para tanto, a lei atribui-lhe poderes de condução (gestão) do processo. Estes poderes deverão ser exercidos de modo a dar o máximo de eficiência ao processo. Trata-se, corretamente, o serviço jurisdicional como uma espécie de serviço público<sup>135</sup>

Nesse sentido REMO CAPONI sustenta que “a jurisdição não pode ser concebida apenas como uma função do Estado moderno dirigida à atuação do direito no caso concreto, mas também – e em primeiro lugar – como serviço público orientado à composição das controvérsias segundo a Justiça (ou seja, com a aplicação de critérios de julgamento objetivos e predeterminados)”<sup>136</sup>.

Sendo assim, o princípio da eficiência visa orientar o órgão jurisdicional no exercício do poder de gestão do processo, devendo objetivar um “estado de coisas”, ou seja, o processo eficiente.<sup>137</sup> Ainda, cabe mencionar que através do dever de eficiência a administração estrutura o modo como os seus fins devem ser atingido, bem como qual deve ser a intensidade da relação entre as medidas que adotadas e os fins por ela perseguidos. Esta eficiência é resultado de uma

<sup>135</sup> DIDIER JR, Fredie. **Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo**. Novas Tendências no Processo Civil. Editora Juspodivm: 2012.p.436.

<sup>136</sup> CAPONI, Remo. **O princípio da proporcionalidade na justiça civil: primeiras notas sistemáticas**. Revista de Processo. São Paulo: RT, 2011, nº 192, p. 400-401.

<sup>137</sup> DIDIER JR, Fredie. *loc. cit.*



atuação que observou dois deveres, consideradas antigas exigências no Direito anglo-saxão: o de obter o máximo de um fim com o mínimo de recursos (*efficiency*) e o de com um meio atingir o fim ao máximo (*effectiveness*).<sup>138</sup>

Podemos conceituar como eficiente a atuação que promove os fins do processo de modo satisfativo em termos quantitativos, qualitativos e probabilísticos. O órgão jurisdicional na escolha dos meios empregados para a obtenção dos fins deve optar pelos os que promovem de maneira significativa (quantidade) e certa (probabilidade), através dos melhores meios (qualidade). Ou seja, não pode escolher um meio que promova um resultado insignificante ou duvidoso, tampouco sendo lícita a escolha de uma meio que produza muitos efeitos negativos paralelamente ao resultado almejado.<sup>139</sup>

Embora se conceba um procedimento *a priori* adequado, definido pelo legislador com a observância dos critérios objetivo, subjetivo e teleológico, a eficiência só pode ser constatada *a posteriori*.<sup>140</sup> Como o princípio da adequação, o princípio da eficiência impõe ao órgão jurisdicional o dever de adaptar regras processuais para atingir a eficiência. Contudo, a adequação é atributo das regras e do procedimento, enquanto a eficiência é uma qualidade que somente se pode atribuir ao procedimento.<sup>141</sup>

O processo eficiente é o que atingiu o resultado de modo satisfatório, realizando o processo de modo efetivo, ou seja, que realiza o direito afirmado e reconhecido judicialmente.<sup>142</sup> Portanto, o princípio da eficiência alicerça a adoção de técnicas atípicas pelo órgão jurisdicional de gestão do processo, como o calendário processual, ou outros acordos processuais com as partes, em que promovam mudanças procedimentais, como a inversão da ordem de produção de provas ou a ampliação de prazos.<sup>143</sup>

Sendo assim, a viabilidade do gerenciamento de processos judiciais decorre de dois fatores principais, sendo eles atribuição de maiores poderes ao juiz na gestão do processo e o seu

---

<sup>138</sup> ÁVILA, Humberto. **Moralidade, Razoabilidade e Eficiência na Atividade Administrativa**. *Revista Brasileira de Direito Público*. Ano 1, n. 1, abr.-jun. 2003. Belo Horizonte: Fórum, 2003, p. 105-133.

<sup>139</sup> *Ibidem*. p. 123-124.

<sup>140</sup> DIDIER, Fredie Jr. **Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo**. *Novas Tendências no Processo Civil*. Editora Juspodivm: 2012. p.438.

<sup>141</sup> *Ibidem*. p. 437.

<sup>142</sup> *Ibidem*. p. 438.

<sup>143</sup> *Ibidem*. p. 439.

envolvimento imediato com as questões processuais.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 44.

### 3 DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS

O gerenciamento de processos judiciais começou a ganhar dimensões no cenário das discussões do país apenas em época recente. Contudo, o tema não tem sido abordado de forma uniforme, sendo realocado em dimensões distintas pelos diversos autores que o estudam. Sendo assim, cabe fazer uma diferenciação entre as dimensões trazidas pelos diferentes autores que mencionam o gerenciamento de processos judiciais.

#### 3.1 A DIMENSÃO COMO GESTÃO DA JUSTIÇA E DO PROCESSO (DIMENSÃO INTERNA)

O gerenciamento de processos judiciais é tratado por PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA em sua obra “Gerenciamento de Processos Judiciais” sob a ótica das práticas de gestão da Justiça e do processo. Para o autor, “a lei processual brasileira já contém os elementos suficientes ao bom funcionamento”, assumindo que outra variável relacionada ao *modus operandi* é responsável pela influência nos resultados do desempenho da justiça brasileira.<sup>145</sup>

Em sua lição, menciona que existe um espaço preenchido pelas práticas de condução do processo entre o procedimento definido através da lei e o modo como o processo de fato caminha. Afirma que estas práticas, ou conjunto de saberes práticos, decorrem da experiência de juízes e servidores, as quais são transmitidos entre os seus colegas de maneira informal.<sup>146</sup> Sendo assim, sustenta que “o gerenciamento de processos comumente nasce da prática dos juízos, pelo exercício de uma racionalidade organizacional da justiça”.<sup>147</sup>

Ao conceituar gerenciamento de processos judiciais, o define como “conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária coordenadas pelo juiz para o processamento célere e efetivo dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário”. O juiz, portanto, é provocado a gerenciar os processos sob a sua competência, dentro dos limites da matriz constitucional e da lei.<sup>148</sup>

As principais ferramentas da gestão processual, CLÁUDIA ELISABETE SCHWERZ CAHALI lista, ao definir: “a) a racionalização do serviço mediante a adoção de técnicas que

<sup>145</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 19.

<sup>146</sup> *Ibidem*, p. 53.

<sup>147</sup> *Ibidem*, p. 89.

<sup>148</sup> *Ibidem*, p. 21.

promovam a eficiência e a efetividade da marcha processual, por exemplo, a elaboração de um cronograma de atos e dos prazos processuais; b) a flexibilização do procedimento; c) utilização de meios alternativos de resolução de conflito em conjunto com a solução judicial ou com a exclusão desta.”<sup>149</sup>

Com efeito, em que pese qualquer tentativa de sistematização das técnicas de gerenciamento de processos judiciais de maneira exauriente não ser inviável, posto que se trate de uma racionalidade, elenca-se como principais práticas do gerenciamento<sup>150</sup>:

- a. Envolvimento imediato do juiz com o processo;
- b. Abertura a meios alternativos de resolução do conflito;
- c. O planejamento do andamento, do custo e do tempo do processo;
- d. Otimização dos instrumentos elencados em lei;

Flexibilização e adaptação do procedimento legal às circunstâncias do fato e do juízo;

- e. Aproveitamento da fase de saneamento;
- f. Maximização da oralidade e concentração de atos processuais;
- g. Organização da estrutura judiciária e criação de novas funções de apoio ao juiz;
- h. Controle do fluxo de rotinas internas dos cartórios, a gestão e o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Menciona, ainda, a filtragem de litígios de massa, o mecanismo da repercussão geral<sup>151</sup>, o julgamento das demandas repetitivas pela vinculação jurisprudencial<sup>152</sup>, as súmulas impeditivas de recursos<sup>153</sup> e, no anteprojeto do Código, o incidente de coletivização como integrantes da

<sup>149</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. P. 45

<sup>150</sup> *Ibidem*. p. 141.

<sup>151</sup> Art. 102. Compete ao Supremo Tribunal Federal, precipuamente, a guarda da Constituição, cabendo-lhe:[...]§ 3º No recurso extraordinário o recorrente deverá demonstrar a repercussão geral das questões constitucionais discutidas no caso, nos termos da lei, a fim de que o Tribunal examine a admissão do recurso, somente podendo recusá-lo pela manifestação de dois terços de seus membros. *In*: BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>152</sup> Art. 285-A. Quando a matéria controvertida for unicamente de direito e no juízo já houver sido proferida sentença de total improcedência em outros casos idênticos, poderá ser dispensada a citação e proferida sentença, reproduzindo-se o teor da anteriormente prolatada. *IN*: Código de Processo Civil, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>153</sup> Art. 518. Interposta a apelação, o juiz, declarando os efeitos em que a recebe, mandará dar vista ao apelado para responder § 1º O juiz não receberá o recurso de apelação quando a sentença estiver em conformidade com súmula do Superior Tribunal de Justiça ou do Supremo Tribunal Federal. *IN*: Código de Processo Civil, Disponível em: <

racionalidade gerencial, na modalidade de gerenciamento de volumes, mencionando que estes tópicos demandam um estudo específico em razão da sua dimensão e profundidade.<sup>154</sup>

A primeira etapa do procedimento, consoante o autor, consiste no envolvimento imediato do juiz com o processo e a triagem das demandas<sup>155</sup>, de forma organizada e segura. Salienta a importância deste momento para dar o encaminhamento adequado à demanda, visando poupar tempo e evitar desperdícios. Esta tarefa não está a cargo apenas do juiz, mas envolve os demais funcionários devidamente capacitados para desenvolver essas atividades. Acrescenta que na *common law* o trabalho de triagem junto aos Tribunais é realizado por advogados, juízes leigos e servidores especializados. Define, então, este estágio como uma sofisticação da atividade reguladora prevista no artigo 284<sup>156</sup> do Código de Processo Civil.<sup>157</sup>

Consoante bem elucidou PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, identificamos semelhanças entre o envolvimento imediato e a triagem com o anunciado por GALENO LACERDA em relação ao despacho saneador<sup>158</sup>, visto que ambos buscam poupar tempo e evitar desperdícios. Todavia, se diferem do saneamento, uma vez que a preocupação do gerenciamento de processos judiciais inicia com o despacho inicial, ou, em outros casos, antes mesmo da distribuição, conforme o modelo de gerenciamento.<sup>159</sup>

Ocorre que, em um primeiro momento, deve ser feita uma análise se a demanda é propensa a resolução consensual ou por outros meios alternativos, além de verificar se o processo é formalmente regular e se estão presentes as condições da ação. Ainda, poderá indicar se é o conflito envolve alguma questão consolidada pela jurisprudência, para fins do artigo 285-A do

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>154</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva. 2010.P. 142.

<sup>155</sup> Menciona PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA que a triagem vem ganhando espaço na jurisdição, salientando a pretensão de FRANK SANDER acomodar no sistema de justiça os meios alternativos de resolução de conflitos (os ADR, termo que o próprio Professor da Harvard Law School criou). Ele previa um sistema “multiportas”: a flexible and diverse panoply of dispute resolution process, with particular types of cases being assigned to differing process (or combination of process).IN: ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 143

<sup>156</sup> Art. 284. Verificando o juiz que a petição inicial não preenche os requisitos exigidos nos arts. 282 e 283, ou que apresenta defeitos e irregularidades capazes de dificultar o julgamento de mérito, determinará que o autor a emende, ou a complete, no prazo de 10 (dez) dias. IN: Código de Processo Civil, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>157</sup> ALVES DA SILVA. Op. cit. 142.

<sup>158</sup> LACERDA, Galeno. **Despacho Saneador**. Porto Alegre: Fabris, 1985. p. 6.

<sup>159</sup> *Idem. loc. cit.*

Código de Processo Civil<sup>160</sup>, por exemplo.<sup>161</sup>

Após a triagem, o gerenciamento de processos direciona o processo para a trajetória adequada. Por exemplo, em casos envolvendo conflitos patrimoniais ou de direito de família parecem ser mais bem resolvidos através do consenso que por meio da adjudicação jurisdicional. Sendo assim, o processo, nestes casos, seria transferido da “trilha do procedimento judicial” para as tentativas de resolução consensual ou outros mecanismos alternativos.<sup>162</sup>

No tocante a abertura para os mecanismos alternativos de resolução de conflitos, PAULO salienta que esta é uma característica dos modelos de gerenciamento de processos norte-americano e britânico, tendo sido os meios consensuais os mais utilizados. Porém, frisa que existem casos de uso de avaliação de terceiro neutro, remessa para a arbitragem, *mini-trial*, entre outros.<sup>163</sup> No Brasil, a mediação e a conciliação são privilegiadas, sendo esta última disposta nos artigos 125<sup>164</sup> e 331<sup>165</sup> do Código de Processo Civil.<sup>166</sup>

Outrossim, CLÁUDIA ELISABETE SHWERZ CAHALI<sup>167</sup> assevera que há um consenso no mundo jurídico que a eficiência da jurisdição não acontecerá sem que haja a intensa utilização dos meios alternativos de solução de conflitos. Indica como principais meios a arbitragem, a mediação e a conciliação, ou o uso híbrido através da mediação-arbitragem, além

---

<sup>160</sup> Art. 285-A. Quando a matéria controvertida for unicamente de direito e no juízo já houver sido proferida sentença de total improcedência em outros casos idênticos, poderá ser dispensada a citação e proferida sentença, reproduzindo-se o teor da anteriormente prolatada. IN: Código de Processo Civil, Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>160</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 142.

<sup>161</sup> *Idem. loc. cit.*

<sup>162</sup> *Idem. op. cit.*, 143.

<sup>163</sup> *Idem. loc. cit.*

<sup>164</sup> Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: I - assegurar às partes igualdade de tratamento; II - velar pela rápida solução do litígio; III - prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça; IV - tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes. IN: Código de Processo Civil, Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>165</sup> Art. 331. Se não ocorrer qualquer das hipóteses previstas nas seções precedentes, e versar a causa sobre direitos que admitam transação, o juiz designará audiência preliminar, a realizar-se no prazo de 30 (trinta) dias, para a qual serão as partes intimadas a comparecer, podendo fazer-se representar por procurador ou preposto, com poderes para transigir. IN: Código de Processo Civil, Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15869.htm)>. Acesso em: 07 out. 2014.

<sup>166</sup> ALVES DA SILVA. *loc. cit.*

<sup>167</sup> Consoante explica CAHALI, os disputes resolution boards são comitês ou conselhos técnicos instituídos, em geral, por ocasião da celebração do contrato para acompanhar a sua execução com a finalidade de resolver conflitos e evitar que se transformem em litígios e prejudiquem o cumprimento das obrigações contratuais. Trata-se de meio muito utilizado na construção civil e nos contratos de longo prazo ou execução diferida. IN: CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

de outros mecanismos menos conhecidos no Brasil, como os *disputes resolution boards*.<sup>168</sup>

Em relação ao tema, cabe destacar uma inovação realizada pelo Legislador italiano, o qual, em 2009, deu continuidade ao sistemático processo de reforma de sua legislação processual, editando a Lei n. 69/09, por meio da qual modificou diversas disposições do código processual civil. Entre as novidades, temos o disposto no artigo 60<sup>169</sup>, no qual o Legislador delegou competência ao Governo para dar sequência à atividade reformadora no tocante especificamente à mediação e à conciliação em causas cíveis e comerciais. O Presidente da República, então, publicou o Decreto Legislativo n. 28, de 04 de março de 2010, prevendo a mediação prévia obrigatória<sup>170</sup> em causas estipuladas como em matérias como locação, condomínio, ressarcimento de dano de responsabilidade médica, entre outras.<sup>171</sup>

Outra novidade introduzida pelo decreto foi a obrigação do advogado informar ao seu cliente, por meio escrito, sobre a possibilidade de submeter a controvérsia a uma tentativa de mediação. Tal comprovação passou a ser exigida no ingresso de uma demanda judicial, sendo que a sua ausência pode acarretar a nulidade do contrato de honorários.<sup>172</sup>

Ainda, conforme informações do Portal Europeu da Justiça, além da Itália, países como a Alemanha, a Estônia, a França, os Países Baixos, a República Tcheca, admitem a mediação em todas as matérias de direito, exceto quando a lei expressamente exclui essa possibilidade. Em outros países como em Portugal e na Suécia, a mediação é amplamente admitida.<sup>173</sup> Nesse sentido, resta evidenciada a tendência mundial em buscar meios alternativos de resolução de conflitos, especialmente os que visam o diálogo.

---

168 CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. P. 81

169 Art. 60. Delega al Governo in materia di mediazione e di conciliazione delle controversie civili e commerciali.. in: L. 69/2009. Disponível em: <[http://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_1\\_2\\_1.wp?facetNode\\_1=4\\_51&previousPage=mg\\_1\\_2&contentId=SAN92842](http://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_2_1.wp?facetNode_1=4_51&previousPage=mg_1_2&contentId=SAN92842)>. Acesso em 18 out. 2014.

<sup>170</sup> Contudo o tema é objeto de inúmeras discussões, principalmente após ter sido declarada a inconstitucionalidade do Decreto Legislativo n. 28, de 4 de março de 2010, por excesso de delegação legislativa, e posteriormente ter sido reestabelecida a sua obrigatoriedade, em agosto de 2013, depois de aprovadas modificações no Decreto. Para ver mais: BEER, Veronica. O avanço da mediação na Itália. Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4049, 2 ago. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/30577>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

171 BODART, Bruno Vinícius da Rós, ARAÚJO, José Aurélio. **Alguns apontamentos sobre a Reforma Processual Civil Italiana - Sugestões de direito comparado para o anteprojeto do novo CPC brasileiro**. O novo processo civil brasileiro. Org. Luiz Fux. Rio de Janeiro: Forense, 2011. p.252.

172 BEER, Veronica. O avanço da mediação na Itália. Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4049, 2 ago. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/30577>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

<sup>173</sup> PORTAL EUROPEU DA JUSTIÇA: disponível em <https://e-justice.europa.eu/>. Acesso em 20 nov. 2014.

Conforme bem salientou ADA PELEGRINI GRINOVER<sup>174</sup>, a heterocomposição (arbitragem) e a autocomposição (conciliação e mediação)<sup>175</sup> por um longo período foram considerados instrumentos próprios das sociedades primitivas e tribais, enquanto o processo jurisdicional ganhava prestígio como “insuperável conquista da civilização”. Todavia, ante a crise do Poder Judiciário, as vias alternativas ao processo ganham espaço onde podemos falar em uma “cultura da civilização”<sup>176</sup>.

Ademais, assevera que “a justiça tradicional se volta para o passado, enquanto a justiça informal se dirige ao futuro. A primeira julga e sentencia; a segunda compõe, concilia, previne situações de tensões e rupturas, exatamente onde a coexistência é um relevante elemento valorativo”<sup>177</sup>.

Os meios alternativos de resolução de conflito ganham cada vez mais consistência no mundo contemporâneo. MIGUEL REALE, inclusive, menciona que a arbitragem, pela sua praticidade em seu procedimento, vem cada vez mais sendo utilizada como uma opção para resolver qualquer espécie de conflito relativo a direitos patrimoniais entre as partes de contratos de significativo valor, não sendo alternativa apenas para os casos envolvendo conflitos internacionais ou em casos em que estão em jogo questões de apurada técnica.<sup>178</sup>

No Brasil, esta também é a tendência a ser seguida, consoante a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, a qual institui “a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios

---

174 GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.) **Mediação e Gerenciamento no processo: revolução na prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2007. P. 8

175 Mas a arbitragem, instrumento de heterocomposição, embora apresente altos méritos, sendo mais adequada do que o processo para um determinado grupo de controvérsias, ainda é um método adversarial, em que a decisão é imposta às partes, não pelo juiz, mas pelo árbitro. Já a autocomposição, que abrange uma multiplicidade de instrumentos, constitui técnica que leva os detentores de conflitos a buscarem a solução conciliativa do litígio, funcionando o terceiro apenas como intermediário que ajuda as partes a se comporem. Por isso, os instrumentos que buscam a autocomposição não seguem a técnica adversarial. IN: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.) **Mediação e Gerenciamento no processo: revolução na prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2007.P.7

176 Menciona ADA PELEGRINI GRINOVER que a cultura de conciliação "que conheceu impulso crescente na sociedade pós-industrial, mas que tem, nos países em desenvolvimento, importante desdobramento, indicando, como foi salientado, não apenas a institucionalização de novas formas de participação na administração da justiça e de gestão racional dos interesses públicos e privados, mas assumindo também relevante papel promocional de conscientização política. IN: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.) **Mediação e Gerenciamento no processo: revolução na prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2007.P.7

177 *Idem. loc. Cit.*

178 REALE, Miguel. **A Crise da Justiça e a arbitragem**. *Revista de Arbitragem e Mediação*. v.5, abr. 2005. p. 11.



adequados à sua natureza e peculiaridade”.<sup>179</sup> E o projeto de novo Código de Processo Civil segue na mesma orientação, estimulando, sempre que possível, a resolução consensual do conflito.<sup>180</sup>

Ainda, PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA ressalta que “o gerenciamento de processos permite à jurisdição uma posição preferencial no cenário multidimensional dos meios de resolução de conflitos”<sup>181</sup>. Assume que “o Órgão Jurisdicional não apenas decide os conflitos com base na atuação da lei, como também decide qual a resolução mais adequada para aquele conflito e, eventualmente, promove esta resolução alternativa”.<sup>182</sup> Como exemplo, sustenta a interação entre o Poder Judiciário e a arbitragem, além de aduzir que não há impedimentos para a integração da Justiça com outras sedes de conflitos estatais ou privadas.<sup>183</sup>

No mesmo sentido caminha o projeto de novo Código de Processo Civil. Na versão substitutiva final da Câmara dos Deputados, restou prevista a criação, pelos tribunais, de centros judiciários de solução consensual de conflito visando estimular a autocomposição, sendo por conciliação, mediação ou outros programas criados a esta destinação.<sup>184</sup> Ou seja, o novo Código

<sup>179</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 25, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/12243-resolucao-no-125-de-29-de-novembro-de-2010>>. Acesso em 28 nov. 2014.

<sup>180</sup> Art. 3o Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. § 1o É permitida arbitragem, na forma da lei. § 2o O Estado promoverá, sempre que possível, a § 3o A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por magistrados, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo por magistrados, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial. IN: Anteprojeto do Novo Código de Processo Civil (PLS 166/2010), versão substitutiva final da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490267>>. Acesso em: 20 out. 2014.

<sup>181</sup> Fernanda Tartuce diferencia a conciliação, da mediação e da arbitragem, o que reproduzimos de maneira breve: Os institutos da mediação e da conciliação são diferentes. A mediação envolve um processo onde o papel do mediador é mais ativo, em termos de facilitação e mais passivo em relação à intervenção no mérito ou no enquadramento legal. Quanto à arbitragem, a mediação dela se distingue quanto à intervenção do terceiro. A participação do árbitro se dá para a decisão da disputa, enquanto o mediador visa a aproximação dos interessados, testando separadamente as suas respectivas posições e procurando oferecer diversos ângulos talvez não observados no momento da configuração do litígio. IN: TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. São Paulo: Método, 2008. passit

<sup>182</sup> Salienta PAULO que no case management, é muito comum, em primeira e segunda instância, que o magistrado remeta o processo a um órgão de solução alternativa de conflitos para que seja resolvido total ou parcialmente, o Referral. In: ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 142.

<sup>183</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 142-143.

<sup>184</sup> Art. 166. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição. . IN: Anteprojeto do Novo Código de Processo Civil (PLS 166/2010), versão substitutiva final da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490267>>. Acesso em: 20 out. 2014.

de Processo Civil surge com a mentalidade de estimular a resolução de conflitos por meios consensuais, uma das razões pelas quais vem sendo chamado de “Código de Processo Civil Cidadão”.

Outra grande oportunidade para o gerenciamento de processos judiciais reside na audiência preliminar. Os modelos de *case management* são concebidos a partir de uma conferência inicial entre as partes e o magistrado.<sup>185</sup> Nos Estados Unidos, a audiência preliminar é o suporte do gerenciamento, uma vez que nessa ocasião o juiz agenda e planeja (*schedule*) os prazos para os próximos passos do processo, após discutir e decidir em conjunto com as partes.<sup>186</sup> No Uruguai, após a reforma introduzida no Direito Processual Civil do país, a audiência preliminar também passou a ser o centro do novo sistema processual.<sup>187</sup>

No Brasil, embora pareça em um primeiro momento que a realização de uma audiência preliminar causaria a maior delonga na duração do processo, as experiências revelaram que estes modelos reduzem a pauta e o tempo total da tramitação.<sup>188</sup> Contudo, somente será possível alcançar os resultados pretendidos se deixarmos de entender a audiência preliminar como “mais uma etapa no longo do rito em direção à adjudicação da sentença”.<sup>189</sup>

O fundamento da audiência preliminar, portanto, não é para a adjudicação da sentença, mas sim para o gerenciamento. Cabe salientar que não se desconhece a adjudicação como a base do processo, contudo para resolver o conflito não obrigatoriamente é preciso chegar ao julgamento. E nesse contexto é preciso entender a audiência preliminar como algo além de um ato de procedimento.<sup>190</sup>

Nesta ocasião, além da tentativa de conciliação, o juiz realizará uma nova triagem com a participação das partes, através do diálogo, a fim de realizar o planejamento da resolução do

---

185 ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.P. 144

186 Idem, Op. cit. 39

187 CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. P.48

188 Para melhor elucidação verificar PAULO realizou um estudo envolvendo cinco juízos cíveis de uma mesma comarca, com volumes de processos e estruturas semelhantes, no período de 2002 a 2005, para comparar os que praticam o gerenciamento, com práticas distintas, em relação a outros que não o praticam. Como resultado, o juízo que adotou apenas a condução legal, suprimindo a audiência preliminar caso não houvesse prejuízos para as partes, ficou na última posição no ranking que considera o tempo de processamento. Já os juízos que aplicaram, nos procedimentos ordinários, o planejamento dos fluxos, tentativas de conciliação e a “audiência una”, tiveram um desempenho superior. in ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 79.

189 ALVES DA SILVA. *Op. cit.* 144.

190 *Idem. Op. cit* p. 145.

conflito. Sendo assim, “a audiência preliminar oportuniza que as partes sejam integradas ao gerenciamento, trazendo legitimidade para esta atividade e autoriza o juiz a invadir o procedimento”.<sup>191</sup>

O fato de o juiz programar o procedimento não é novidade nos modelos anglo-saxões, nos quais estabelece um cronograma e impõe, inclusive, uma data em que proferirá a sentença. Os prazos são definidos de forma conjunta com as partes e os atos processuais introduzidos neste intervalo temporal.<sup>192</sup>

Contudo, no Brasil, o procedimento é considerado indisponível. Em que pese a lei, a doutrina e a jurisprudência adotem a instrumentalidade das formas, permitindo a adaptação formal dos atos do processo, a adaptação da sequência não é concebida.<sup>193</sup>

A forma, conforme bem elucidada CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, tem sido conceituada de diversos modos ao longo da história. O autor salienta a sua função estabilizadora do direito, a qual visa privilegiar, além de valores substanciais, valores puramente formais, como a ordem, a permanência e a coerência. Distingue a forma em sentido estrito, a qual é o invólucro do ato processual, sendo a maneira como deve se exteriorizar, portanto trata-se do “conjunto de signos pelos quais a vontade se manifesta e dos requisitos a serem observados na sua celebração”, da forma em sentido amplo<sup>194</sup>, sendo esta, “além do meio de expressão, as condições do lugar e tempo em que se leva a efeito o ato processual”. Tais condições, contudo, são extrínsecas ao ato, integrando o formalismo processual. Essas são circunstâncias que constituem, portanto, “as formalidades, consideradas como ato, fato ou prazo previsto por uma norma, visando condicionam o exercício de um órgão ou agente.”<sup>195</sup>

---

191 ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.P. 144

191 Idem, Op. cit. 145.

192 PEYSNER e SENEVIRATNE mencionam que na experiência inglesa, um benefício encontrado no gerenciamento foi justamente neutralizar o sistema de prazos que mais forçavam os advogados a propor e conduzir demandas até o julgamento que os deixava dialogar, além de produzir inúmeras negligence claims and satellite litigation. IN: ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010.P. 145.

192 ALVES DA SILVA, Op. cit. 39.

193 Idem. Op. cit 145.

194 A expressão forma em sentido amplo também pode ser entendida como “formalismo do processo”, entendida como “a totalidade formal do processo, compreendendo não só a forma, ou as formalidades, mas especialmente a delimitação dos poderes, faculdades e deres dos sujeitos processuais, coordenação de sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo com vistas a que sejam atingidas suas finalidades primordiais” In: ALVARO OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Do formalismo no processo civil**.4ª ed. São Paulo : Saraiva, 2010. p 8-9.

195 ALVARO OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Do formalismo no processo civil**. 4ª ed. São Paulo : Saraiva, 2010. P.

Atualmente, a forma pela forma, a qual é oca e vazia, é repelida, subsistindo na medida de sua utilidade ou como fator de segurança, quando ligada a algum conteúdo, a algum valor relevante. O mesmo acontece em relação às formalidades, sendo o valor relativo para o desempenho das tarefas do processo.<sup>196</sup>

E nesse contexto o gerenciamento é inserido, posto que compreende a adaptação e a flexibilização procedimental às circunstâncias do caso concreto. Não se desconhece a finalidade da forma em sentido amplo, a qual estabelece ao processo uma ordem determinada, além de disciplinar o poder do juiz, atuando, portanto, como garantia de liberdade contra o arbítrio dos órgãos que exercem o poder do Estado<sup>197</sup>. Ao propor que o juiz assuma o controle intenso sobre a condução do processo, o risco do autoritarismo judicial também cresce. Ainda, a flexibilização, a desformalização ou adaptação do procedimento ao caso, podem acarretar arbitrariedade.<sup>198</sup>

Então, temos duas extremidades, pois por um lado vemos a contenção do arbítrio estatal por meio da forma em sentido amplo, enquanto do outro enxergamos a busca pela celeridade dos julgamentos pela flexibilização.

Contudo, a efetiva participação das partes na audiência preliminar legitima o planejamento construído nesta ocasião pelo juiz e as partes. O princípio da cooperação processual, portanto, seria um importante legitimador do gerenciamento de processos judiciais.<sup>199</sup>

Por regra, o aumento do controle judicial acaba por diminuir o controle pela lei ou das partes. E o gerenciamento de processos judiciais adota um sistema permissivo da oralidade, concentração e aumento dos poderes do juiz, permitindo a adaptação e flexibilização para alcançar a prestação jurisdicional.

No mesmo sentido entende CLAUDIA CAHALI, ao mencionar que “a expressa anuência das partes e cumpridos os requisitos de validade do gerenciamento, a decisão judicial

---

15-27.

<sup>196</sup> ALVARO OLIVEIRA, Carlos Alberto. Do formalismo no processo civil. 4ª ed. São Paulo : Saraiva, 2010. P. 29

<sup>197</sup> Cabe destacar a posição de CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA em relação ao que chama de formalismo, ou forma em sentido amplo. Em sua obra “Do formalismo no processo civil”, defende que o formalismo processual contém a própria ideia de processo como organização da desordem, emprestando previsibilidade a todo o procedimento. Sustenta que sem ordem determinada o litígio desembocaria em uma disputa desordenada, sem limites ou garantias para as partes, prevalecendo ou podendo prevalecer a arbitrariedade e a parcialidade do órgão judicial ou a chicana do adversário. In: ALVARO OLIVEIRA, Carlos Alberto. Do formalismo no processo civil. 4ª ed. São Paulo : Saraiva, 2010. P. 29.

<sup>198</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.P 149

<sup>199</sup> *Idem, op. cit.* 145.

que promove a gestão processual torna-se irrecorrível”. Salienta a necessidade da observância do contraditório e da ampla defesa, aduzindo que se houver ofensa às mencionadas garantias, ou se a gestão provocar desvios da finalidade do processo, esta tornará nula a gestão implementada ao caso.<sup>200</sup>

A flexibilização envolve a adaptabilidade do rito procedimental e a possibilidade de solução através de uma visão ampla do conflito, e não apenas do pedido da parte. Porém deve ser feita com limites e buscando um equilíbrio, sem desamparar a previsibilidade necessária. Nesse sentido, importante salientar que as partes não podem ser surpreendidas pelas inovações sem o seu prévio conhecimento.<sup>201</sup>

Como bem destaca KLAUS COHEN KOPLIN, o princípio da adaptabilidade deve ser percebido como uma manifestação da ideia de equidade da filosofia clássica, enquanto resposta ao problema da generalidade frente às peculiaridades do caso concreto. Ao questionar sobre a possibilidade de substituir, em nome de tal princípio, o procedimento definido pela lei por regras criadas caso a caso pelo juiz, responde que não parece adequado que o legislador deixe confiado interinamente às mãos do juiz a atividade de regular o procedimento. Sendo assim, a criação judicial deve ter lugar somente nos casos de ausência de regulação legal ou nos casos em que for manifestamente injusta ou insuficiente para a tutela jurisdicional efetiva de um direito material.<sup>202</sup>

Ainda, elucida SÉRGIO MATTOS, o devido processo legal não é sinônimo de procedimento legal. “Se fosse, o legislador poderia, a seu bel-prazer, converter qualquer procedimento em devido processo legal, privando as pessoas de seus bens e de sua liberdade, em violação ao artigo 5º, inciso LIV, da Constituição Federal. Devido Processo legal é processo justo. Como tal, é — também — processo adequado”.<sup>203</sup>

Diante da inegável tendência da adaptabilidade procedimental, cabe citar a possibilidade

---

200 CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.P: 145

201 *Idem. Op. Cit.* p. 57.

202 COHEN KOPLIN, Klaus . **Origen y fundamentación iusfilosófica del "princípio de la adaptabilidad del procedimiento judicial**. In: Daniel Mitidiero; Guilherme Rizzo Amaral; Maria Angélica Echer Ferreira Feijó. (Org.). *Processo civil : estudos em homenagem ao Professor Doutor em Carlos Alberto Alvaro de Oliveira*. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 262-272.

203 MATTOS, Sérgio Luís Wetzal. **Devido processo legal e proteção de direitos**. Livraria do Advogado : Porto Alegre. 2009. p. 7.

de alargamento de prazos<sup>204</sup>, a alteração da ordem na produção dos meios de prova, a previsão da prova pericial informal ou simplificada e a figura da testemunha qualificada<sup>205</sup>, possibilidade de decisões independentes nas demandas com pedidos cumulados<sup>206</sup>, definição prévia do atos a serem realizados na audiência<sup>207</sup>, entre outros.

O planejamento, por sua vez, se preocupa em definir o mecanismo mais adequado para o conflito, as questões controvertidas, além de identificar os caminhos possíveis que a solução judicial pode adotar. Ainda se preocupa em prever os custos e o tempo estimados, os possíveis desvios e a jurisprudência que costumam pautar as decisões dos conflitos semelhantes. Também é possível que, de acordo com o caso, seja estipulado um cronograma.<sup>208</sup>

E nesse sentido caminhou a versão original do Projeto de novo Código de Processo Civil, a qual tratou tanto do da adaptabilidade, como da fixação de um cronograma em seus dispositivos. O poder de direção do juiz estava disposto em seu artigo 107, inciso V, o qual lhe competia “adaptar as fases e os atos processuais às especificações do conflito, de modo a conferir maior efetividade à tutela do bem jurídico, respeitando sempre o contraditório e a ampla defesa”. O artigo, porém, foi excluído. Na atual versão do projeto, a redação foi alterada para “dilatando os prazos processuais e alterar a ordem de produção dos meios de prova adequando-os às necessidades do conflito, de modo a conferir maior efetividade à tutela do bem jurídico”<sup>209</sup>.

No mesmo sentido, o artigo 151, §1º, o qual também restou suprimido, previa “quando o procedimento ou os atos a serem realizados se revelarem inadequados às peculiaridades da causa, deverá o juiz, ouvidas as partes e observados o contraditório e a ampla defesa, promover o ajuste necessário”.

Em Portugal, como já mencionado, a gestão processual pelo magistrado é uma das

---

204 Cahali menciona que nosso ordenamento, de regra, os prazos são previstos pela lei, consoante dispõe o artigo 177 do Código de Processo Civil. Ainda, distingue os prazos peremptórios dos dilatatórios, conforme o artigo 182 do mesmo diploma. Salienta a inalterabilidade dos prazos peremptórios, orientação que permanece no NCPC - artigo 122, §1º. Para ver mais: CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. *O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. P. 57-61.

205 CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 64.

206 *Idem. Loc. cit.*

207 *Idem. Loc. cit.*

208 ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 146

209 Artigo 139, inciso VI, do Projeto de Código de Processo Civil (versão substitutiva da Câmara dos Deputados). Disponível em: < <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490267>>. Acesso em: 20 out. 2014.

diretrizes do procedimento. O dever de gestão processual está consagrado no artigo 6º<sup>210</sup> do novo Código de Processo Civil. português, estabelecendo o dever do juiz de dirigir ativamente o processo, providenciando, desta forma, o andamento célere do processo. A possibilidade de adotar mecanismos de simplificação processual que garantam em tempo razoável a justa composição da lide também restou consagrada no novo Código.

Com efeito, o artigo 265-A<sup>211</sup> do Código de Processo Civil português de 1961, previsto pelo Decreto-Lei nº 329-A/1995 e alterado pela Lei nº 180/2006, mantido no artigo 547<sup>212</sup> do atual código, de 2013, consagra o princípio da adequação formal, outorgando ao juiz o poder de determinar medidas que se ajustem às especificidades da causa, quando a tramitação processual prevista em lei não for adequada ao caso, sendo possível oficiosamente, ou a requerimento das partes.

Sendo assim, a alteração reduziu sensivelmente os poderes do juiz quanto à adaptação procedimental.<sup>213</sup> Embora tenha ocorrido contenção ao primeiro passo que foi dado pelo legislador, outro artigo Porém, o artigo 191, §1º, o qual está presente na versão substitutiva final da Câmara dos Deputados, propõe:

Art. 191. Versando **a causa sobre direitos que admitam autocomposição**, é lícito às partes plenamente capazes **convencionar** sobre os seus ônus, poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo.

§ 1º **De comum acordo, o juiz e as partes** podem estipular mudanças no procedimento

<sup>210</sup> Artigo 6.º “Dever de gestão processual 1 - Cumpre ao juiz, sem prejuízo do ónus de impulso especialmente imposto pela lei às partes, dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere, promovendo oficiosamente as diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação, recusando o que for impertinente ou meramente dilatatório e, ouvidas as partes, adotando mecanismos de simplificação e agilização processual que garantam a justa composição do litígio em prazo razoável. 2 - O juiz providencia oficiosamente pelo suprimento da falta de pressupostos processuais suscetíveis de sanção, determinando a realização dos atos necessários à regularização da instância ou, quando a sanção dependa de ato que deva ser praticado pelas partes, convidando estas a praticá-lo.” *In: Código de Processo Civil Português.* Disponível em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?ficha=1&artigo\\_id=&nid=1959&pagina=1&tabela=leis&nversao=&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=1&artigo_id=&nid=1959&pagina=1&tabela=leis&nversao=&so_miolo=). Acesso em: 23 out. 2014.

<sup>211</sup> Artigo 265-A “Princípio da adequação formal: Quando a tramitação processual prevista na lei não se adequar às especificidades da causa, deve o juiz, oficiosamente, ouvidas as partes, determinar a prática dos atos que melhor se ajustem ao fim do processo, bem como as necessárias adaptações.” Disponível em: [http://www.dgpj.mj.pt/sections/leis-da-justica/livro-iii-leis-civis-e/consolidacao-processo/codigo-processo-civil/downloadFile/file/CODIGO\\_PROCESSO\\_CIVIL\\_VF.pdf?nocache=1286970369.12](http://www.dgpj.mj.pt/sections/leis-da-justica/livro-iii-leis-civis-e/consolidacao-processo/codigo-processo-civil/downloadFile/file/CODIGO_PROCESSO_CIVIL_VF.pdf?nocache=1286970369.12). Acesso em: 25 out. 2014.

<sup>212</sup> Artigo 547 “Adequação formal O juiz deve adotar a tramitação processual adequada às especificidades da causa e adaptar o conteúdo e a forma dos atos processuais ao fim que visam atingir, assegurando um processo equitativo.” *In: Código de Processo Civil Português.* Disponível em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?ficha=501&artigo\\_id=&nid=1959&pagina=6&tabela=leis&nversao=&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=501&artigo_id=&nid=1959&pagina=6&tabela=leis&nversao=&so_miolo=). Acesso em: 25 out. 2014.

<sup>213</sup> MATTOS, Sérgio. **O princípio da adequação do processo na visão de Galeno Lacerda.** Revista de Processo. vol. 226. Dez/2013. p.150.

para ajustá-lo às especificidades da causa, fixando **calendário** para a prática dos atos processuais, quando for o caso.

§ 2º O calendário vincula as partes e o juiz, e os prazos nele previstos somente serão modificados em casos excepcionais, devidamente justificados.

§ 3º Dispensa-se a intimação das partes para a prática de ato processual ou a realização de audiência cujas datas tiverem sido designadas no calendário.

§ 4º De ofício ou a requerimento, o juiz controlará a validade das convenções previstas neste artigo, recusando-lhes aplicação somente nos casos de nulidade ou inserção abusiva em contrato de adesão ou no qual qualquer parte se encontre em manifesta situação de vulnerabilidade. [grifos apostos]

Desta forma o Legislador previu uma nova figura no processo brasileiro, estipulando a possibilidade da fixação de um calendário, chamado também de calendarização, de comum acordo entre o juiz e as partes, para a prática dos atos processuais, nas causas sobre direitos que admitam auto composição. O calendário surge com a finalidade de “gerar melhor rendimento ao processo, com menor custo e maior duração”.<sup>214</sup>

Ao falar sobre a definição de um cronograma para o processo, CLÁUDIA CAHALI sustenta que este deveria ser elaborado pelo juiz, facultada a participação das partes, podendo ocorrer, além na ocasião da audiência preliminar, pelo despacho inicial.<sup>215</sup> Contudo, o mencionado artigo prevê expressamente a necessidade do juiz e das partes estarem de comum acordo para estabelecer mudanças no procedimento. Portanto, ao admitir a possibilidade do juiz fixar o planejamento no despacho inicial, além da inerente obrigação da ciência das partes, estas devem concordar com o estabelecido.

Com efeito, a participação das partes na elaboração do calendário é fundamental, tendo em vista que o calendário vincula os sujeitos, permitindo apenas alterações motivadas. Cabe mencionar que o cumprimento do cronograma deflui do regime de atos e processos judiciais a que estão submetidas as partes, sendo o cumprimento um ônus processual. Sendo assim, a consequência da omissão da parte não é modificada pela calendarização mencionada.<sup>216</sup>

Na França, o calendário processual adotado é previsto na legislação para atender da melhor forma às peculiaridades do caso, adaptando o procedimento para observar a sua complexidade e natureza. O calendário, estabelecido pelo juiz e pelas partes, pode ser alterado

---

<sup>214</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais**: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 45.

<sup>215</sup> *Ibidem*, p. 46.

<sup>216</sup> *Ibidem*, p. 51.



apenas em casos excepcionais e motivados.<sup>217</sup>

Outrossim, na Itália, a partir da já mencionada reforma de 2009, também foi incorporada o calendário<sup>218</sup>, permitindo conhecer previamente a duração do processo. A alteração do calendário é permitida, tanto a requerimento das partes ou mesmo de ofício pelo juiz. Contudo, uma relevante ressalva deve ser feita para evitar a prorrogação de datas e prazos de forma indefinida. No momento da adoção da calendarização no país, não foram instituídas sanções significativas para o seu descumprimento.<sup>219</sup> Nesse contexto, não é difícil prever a justificativa pelos magistrados da sobrecarga dos gabinetes para realizar as alterações no cronograma.<sup>220</sup>

Por isso a importância de estabelecer as modificações como possibilidade excepcional, como disposto no §2º do artigo 191 do Projeto de Novo Código de Processo Civil brasileiro. Ainda, cabe mencionar que se considerarmos a efetividade da norma constitucional da duração razoável do processo, a estipulação de um calendário justo, desarrazoadamente descumprido, pode ensejar uma demanda ressarcitória contra o Estado pelo descumprimento da garantia.<sup>221</sup> Nesse contexto, embora não seja prevista a obrigatoriedade da estipulação de um calendário, a sua previsão legal tem o propósito de despertar no magistrado o interesse pela sua adoção, podendo resultar na renovação da mentalidade em relação à forma de condução da marcha processual.<sup>222</sup> A fixação de um cronograma ou calendário pode ser uma ferramenta importante e útil para o gerenciamento, minimizando os efeitos da morosidade através da adoção de práticas de racionalização do processo e organização judiciária.

---

<sup>217</sup> Nesse sentido LOÏC CADIET: Aux termes de l'article 764, al. 3 Nouveau Code de Procédure civile, le juge de la mise en état "peut, après avoir recueilli l'accord des avocats, fixer un calendrier de la mise en état (alinéa 1). Le calendrier comporte le nombre prévisible et la date des échanges de conclusions, la date de la clôture, celle des débats et, par dérogation aux premier et deuxième alinéas de l'article 450, celle du prononcé de la décision (alinéa 2). Les délais fixés dans le calendrier de la mise en état ne peuvent être prorogés qu'en cas de cause grave et dûment justifiée (3ème alinéa)" *IN*: CADIET, Loïc. Les conventions relatives au procès en droit français sur la contractualisation du règlement des litiges. **Revista de Processo**, São Paulo, vol. 160, p. 61, jun. 2008.)

<sup>218</sup> Art. 81-bis. - (*Calendario del processo*). - Il giudice, quando provvede sulle richieste istruttorie, sentite le parti e tenuto conto della natura, dell'urgenza e della complessità della causa, fissa il calendario del processo con l'indicazione dell'udienze successive e degli incumbenti che verranno espletati. I termini fissati nel calendario possono essere prorogati, anche d'ufficio, quando sussistono gravi motivi sopravvenuti. La proroga deve essere richiesta dalle parti prima della scadenza dei termini»

<sup>219</sup> ANDRADE, Érico. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. **Revista de Processo**, São Paulo, vol. 193, p. 167, mar. 2011.

<sup>220</sup> BODART, Bruno Vinícius da Rós, ARAÚJO, José Aurélio. **Alguns apontamentos sobre a Reforma Processual Civil Italiana - Sugestões de direito comparado para o anteprojeto do novo CPC brasileiro**. In: O novo processo civil brasileiro. Org. Luiz Fux. Rio de Janeiro: Forense, 2011. p. 45-46.

<sup>221</sup> *Ibidem*, loc. cit.

<sup>222</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 55.

O gerenciamento de processos judiciais traz à tona uma delicada questão ao indagar “qual dos agentes do sistema de justiça deve ditar a condução do processo: a lei, o juiz ou as partes?”. No sistema adversarial, este poder parece pertencer às partes, enquanto no sistema inquisitorial, ao juiz. O papel da lei, em ambos, é superior e define a distribuição deste poder.<sup>223</sup>

A legislação brasileira, como vimos, tem se inclinado no sentido de investir maiores poderes do juiz como meio de promover justiça. Além das novas disposições previstas no projeto do Novo Código de Processo Civil, o atual Código de Processo Civil delega ao juiz um conjunto amplo e diversificado de poderes, consoante dispõem os artigos 125 a 131, entre os quais estão a direção do processo, a livre apreciação da prova, a iniciativa instrutória conforme a necessidade do seu convencimento, o indeferimento de diligências inúteis ou meramente protelatórias, entre outros. Importantes disposições também estão nos artigos 461 e 461-A, os quais indicam a possibilidade do juiz determinar as medidas que julgar pertinentes para o cumprimento da tutela específica ou determinará as providências que assegurem o resultado prático equivalente. Ainda está prevista a hipótese de antecipar a tutela em caráter de urgência ou abuso do direito de defesa ou manifesto propósito protelatório do demandado, consoante o artigo 273 do Código de Processo Civil.<sup>224</sup>

Em relação ao processo de gerenciamento judiciais, temos que considerar o disposto no artigo 262, o qual refere que o processo civil começa pela iniciativa da parte, mas se desenvolve por impulso oficial. Ou seja, o mencionado artigo prescreve o princípio do impulso oficial. Conjugado com o artigo 125, estabelecem as diretrizes gerais da condução judicial do processo, quais são: assegurar às partes igualdade de tratamento, velar pela rápida solução do litígio, prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça e tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.<sup>225</sup>

Ainda existem mais dispositivos específico que possibilitam ao juiz conduzir o processo de maneira adequada, como faz o artigo 105 ao permitir a reunião de ações em caso de conexão ou continência, bem como o artigo 110 que dispõe sobre a possibilidade de sobrestar o andamento no feito até que seja pronunciada a sentença criminal nos casos em que para o conhecimento da questão seja necessário verificar a existência de fato criminoso. Também é

---

<sup>223</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 151.

<sup>224</sup> *Ibidem*. p. 116.

<sup>225</sup> *Ibidem*, *loc. cit.*

exemplo das possibilidades de condução do feito o §2º do artigo 113, o qual possibilita o juiz declarar a incompetência absoluta e remeter os autos ao juízo competente. O artigo 182 autoriza o juiz a prorrogar os prazos dilatatórios em até 60 dias. Também é permitido ao juiz converter o procedimento sumário em ordinário, quando houver necessidade, conforme o artigo 277, §§ 4º e 5º, bem como extinguir o feito por negligência das partes, consoante dispõe o artigo 267, II.

Nesse diapasão, a legislação processual brasileira aparelha o juiz com autoridade bastante para o gerenciamento de processos. Além do poder de promover a conciliação, o juiz pode suspender o andamento de processos, decidir sobre a sua competência, reprimir o efeito da decisão ou reprimir toda a decisão, decidir sobre a necessidade da produção de provas, entre outros. Também não se pode olvidar dos poderes de iniciativa probatória, conforme previsão do artigo 130 do Código de Processo Civil.

Contudo, todas estas disposições não parecem ser suficientes para promover o efetivo e equilibrado acesso à justiça, posto que os resultados destas previsões normativas dependem de fatos diversos, como uma consciência de gerenciamento de processos, adequada estrutura e volumes de demandas compatíveis. “A lei dá a orientação geral, mas depende de um planejamento consciente por parte do magistrado, que considere as características do juízo e do caso. Este planejamento é a alma do gerenciamento de processos”<sup>226</sup>

Para entendermos o gerenciamento de processos judiciais é necessário compreender o que está sendo buscado dentro do processo. A ideia da busca da verdade real através da figura do órgão jurisdicional ativo não encontra mais respaldo. Nesse sentido, HERMES ZANETI JÚNIOR afirma:

A verdade absoluta no processo civil não pode ser jamais atingida. O que se obtém é, no máximo, um juízo de probabilidade, uma verdade provável. Este juízo de verossimilhança, que aporta ao final do processo com alto grau de probabilidade de ser verdadeiro, é alçado à certeza com o trânsito em julgado da decisão, erigindo-se em um patamar de certeza jurídica. Com efeito, a doutrina é uníssona ao apontar que “como a certeza absoluta é sempre inatingível, precisa o operador do sistema conformar-se com a probabilidade, cabendo-lhe a criteriosa avaliação *da probabilidade suficiente*”<sup>227</sup>

Como bem elucidado por MICHELE TARUFFO, no processo vários sujeitos constroem narrações, podendo ser interpretado como um complexo jogo de narrativas que

<sup>226</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 118.

<sup>227</sup> ZANETI JÚNIOR, Hermes. O problema da verdade no processo civil: modelos de prova e de procedimento probatório. **Revista de Processo**, v. 116, jul. 2004. p. 334.

termina somente com a decisão final formulada pelo juiz. E tal decisão somente pode ser considerada justa, se vem fundada sobre uma reconstrução verdadeira dos fatos da causa. Porém, a decisão do juiz não deve ser considerada apenas verdadeira narrativamente, mas deve ser epistemicamente verdadeira, “no sentido de dever-se fundar sobre o conhecimento que o juiz adquiriu dos fatos da causa, mediante as provas”. Em relação a verdade processual, portanto, “ela é provável em função da quantidade e da qualidade das informações probatórias sobre as quais se funda e em função do raciocínio mediante o qual das provas se extrai a justificação de uma conclusão sobre esses enunciados”.<sup>228</sup>

Nesse contexto, o papel deve ser outro o juiz, garantindo a igualdade, equilibrando as partes e assumindo o papel de administrador do processo, e então decidir de acordo com as provas levadas aos autos. A dialética<sup>229</sup>, no atual cenário, ganha importância e realça o papel do magistrado, o qual deve “privilegiar a interação das partes ou dos sujeitos assumindo postura aristotélica da tópica e da retórica”.<sup>230</sup>

Sendo assim, o processo inquisitorial deve ser mitigado ao ponto de mesclar o importante papel da dialética para a busca da verdade, ao poder de condução do juiz. A partir da argumentação das partes é que se alcança a verdade possível. Nesse contexto surge o modelo cooperativo, a partir do qual o princípio do contraditório é redimensionado, incluindo o órgão jurisdicional no rol dos sujeitos do diálogo processual. Então, busca-se uma condução cooperativa do processo, sem destaques a algum dos sujeitos processuais.<sup>231</sup>

Desta forma, o órgão jurisdicional assume uma posição dupla, devendo ser paritário na condução do processo, no diálogo processual, e assimétrico no momento da decisão. Conduz o

<sup>228</sup> TARUFFO, Michele. **Processo Civil Comparado**. Traduzido por Daniel Mitidiero. São Paulo: Marcial Pons, 2013. p. 44-48.

<sup>229</sup>ARENHART, Sérgio Cruz. A verdade e a prova no processo civil. **Revista Iberoamericana de Derecho Procesal**, Madrid, v. 7, p. 71-109, 2005. explica como visto há pouco, a verdade substancial é um mito que já deveria, há muito, ter sido extirpado da teoria jurídica. Todas as demais ciências já se aperceberam de que não há verdade inerente a um fato. Este conceito (o de verdade substancial), portanto, mostrase imprestável para dirigir os rumos do processo de conhecimento ou, mesmo, da teoria da prova. Insta, então, buscar um novo objetivo, capaz de se adequar às necessidades da ciência (aí incluído o processo) e às possibilidades da cognição humana. A moderna filosofia, sob a batuta de JÜRGEN HABERMAS, compreende que a verdade sobre um fato é um conceito dialético, construído com base na argumentação desenvolvida pelos sujeitos cognoscentes. A “verdade” não se descobre, mas se constrói, através da argumentação.

<sup>230</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 183.

<sup>231</sup>MITIDIERO, Daniel Francisco. **Bases para a construção de um processo civil cooperativo: o direito processual civil no marco teórico do formalismo-valorativo**. Tese de doutoramento. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. p. 58.

processo, portanto, em uma posição paritária, com equilíbrio e diálogo.<sup>232</sup>

A viabilidade do gerenciamento de processos judiciais decorre de dois fatores principais, sendo eles atribuição de maiores poderes ao juiz na gestão do processo e o seu envolvimento imediato com as questões processuais.<sup>233</sup> Ainda, a eficiência da prestação jurisdicional depende do comprometimento de todos os sujeitos do processo.<sup>234</sup>

E nesse sentido conclui CLÁUDIA CAHALI, mencionando que cabe ao juiz ativo identificar as questões relevantes do processo, a partir das quais deve elaborar um calendário de atos e prazos, decidindo desde logo questões incidentais, além de flexibilizar o rito procedimental, além de encaminhar a questão para os meios alternativos de resolução de conflitos, caso seja adequado e pertinente.<sup>235</sup>

Por fim, o autor PAULO EDUARDO aduz que o último pilar do gerenciamento de processos é a estrutura judiciária. Salienta que o gerenciamento de processos pressupõe a intensificação do controle judicial sobre o processo, contudo sem o aproveitamento dos recursos, humanos e tecnológicos dos tribunais, não é possível exigir do magistrado a incorporação da mentalidade do gerenciamento e a adoção de suas técnicas.

### 3.2 O GERENCIAMENTO COMO ADMINISTRAÇÃO DA ROTINA JUDICIÁRIA (DIMENSÃO EXTERNA)

Tendo dito isto, cabe mencionar que existem diversas práticas de gestão externas ao processo judicial, incorporadas à estrutura judiciária, que podem gerar resultados positivos no momento da prestação jurisdicional. NEY WIEDMANN NETO<sup>236</sup>, atualmente Desembargador do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, busca relacionar as principais linhas de atuação do magistrado, as quais sendo devidamente trabalhadas podem conduzir a uma gestão eficiente e

<sup>232</sup> MITIDIERO, Daniel Francisco. **Bases para a construção de um processo civil cooperativo: o direito processual civil no marco teórico do formalismo-valorativo**. Tese de doutoramento. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. p. 58.

<sup>233</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 44.

<sup>234</sup> *Ibidem*, p. 57.

<sup>235</sup> *Ibidem*, p. 44.

<sup>236</sup> WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 170.

eficaz, ressaltando que cada magistrado pode buscar outras práticas. Trataremos o assunto de maneira breve, posto que não é o objeto central do presente trabalho. Para o autor, o sistema de gestão é composto por oito diretrizes:

- a) O magistrado deve agir como administrador público: em sendo um agente político, o magistrado pratica atos de gestão, sujeito à observância dos princípios que norteiam a administração pública, elencados no artigo 37 da Constituição Federal. Para prestar a jurisdição, o magistrado necessita de uma estrutura que dará suporte e sustentação a sua atividade-fim, a prestação jurisdicional. Por fim, o magistrado deve adotar uma postura que procura antes servir à sociedade, atentando ao papel que deve desempenhar como agente político para o cumprimento da finalidade a que se destina o Poder Judiciário.<sup>237</sup>
- b) O magistrado deve planejar as atividades: O magistrado trabalha com fluxos, ou seja, processos que entram para serem julgados e depois saem, com as decisões. Para lidar com os resíduos, que é o acúmulo de processos a serem julgados, o magistrado deve realizar planos.

É necessário que o magistrado planeje os planos de ação dentro do gabinete de forma alinhada com o planejamento estratégico do Poder Judiciário. A ideia de estratégia, que surgiu na iniciativa privada, está sendo transportada para a administração pública. Elaborar o planejamento estratégico de uma organização é a primeira etapa a estruturar um pensamento estratégico que tenha condições de ser eficaz e competitivo. O planejamento estratégico é um processo que, apoiado na missão da organização, visão, princípios e valores, institui as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista os seus ambientes externos e internos. Tendo em vista que nem os servidores, nem os magistrados possuem formação acadêmica de administração, em tese, acabam sendo improvisadas técnicas de gestão. Contudo, no cenário atual com o crescente aumento de demandas, tornou-se imperiosa a adoção de modernas ferramentas de gerenciamento nessa esfera organizacional.<sup>238</sup>

---

<sup>237</sup>WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 17-24.

<sup>238</sup>WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010. p. 25-38.

- c) O magistrado deve organizar tarefas: o magistrado deve cuidar da distribuição de tarefas dentro de sua equipe, além de avaliar a qualificação dos seus funcionários e estabelecer prazos para as atividades. Com a sua liderança e organização, poderá fazer os ajustes que julgar necessários, além de atuar como motivador e monitorando os processos de trabalho para alcançar as metas pré-estabelecidas.<sup>239</sup>
- d) O magistrado deve liderar a equipe: aplicando a essa função pública os ensinamentos provenientes da iniciativa privada quanto à importância da liderança para o alcance dos objetivos organizacionais, terá o magistrado melhores condições de servir à sociedade, em conjunto com a sua equipe. Cada situação ou pessoa, conforme suas capacidades e competências, demanda uma abordagem específica, um tipo de liderança, o que chamamos de liderança situacional. Liderar é proporcionar um ambiente em que todos queiram contribuir para o melhor resultado. Sendo assim, o magistrado deve ser capaz de despertar e manter a motivação de sua equipe para alcançar os objetivos de trabalho estabelecidos, os quais devem estar alinhados com os da organização como um todo.<sup>240</sup>
- e) O magistrado deve ter o controle dos processos de trabalho: após estabelecidas as metas e realizados os planejamentos, os magistrados devem monitorar a execução das atividades e fazer os ajustes necessários. Aqui importante é ter noção do que são os processos de trabalho. O autor explica que são as atividades desenvolvidas no gabinete que agregam valor aos processos judiciais levados a julgamento. Para efetuar o controle é necessário que existam dados estatísticos e de valores dos processos. A avaliação pode ser feita sob a ótica de toda organização, interna dos gabinetes ou dos integrantes das equipes.<sup>241</sup>
- f) O magistrado deve buscar a padronização das atividades básicas: no cotidiano existem processos básicos e que podem ser padronizadas, em relação a quem executará e de forma, por exemplo. A uniformidade da rotina possibilita a maior previsibilidade dos resultados e menor margem de erros.
- g) O magistrado deve coordenar as atividades de suporte: valendo-se das práticas de gestão e de controle, o magistrado deve, através dos processos de suporte,

---

<sup>239</sup>*Ibidem*, p. 38-47.

<sup>240</sup>*Ibidem*, p. 47-60.

<sup>241</sup>*Ibidem*, p. 60-85.

monitorar os processos básicos de trabalho. Os processos de suporte estão relacionados com a atividade-meio, ou seja, as atividades que proporcionam a atividade-fim através dos processos básicos, sendo estes as realizações pelo gabinete do magistrado que agregam valor e produzem uma transformação. Os processos de suporte não produzem transformações visíveis, mas a sua relevância decorre da necessidade de otimização e monitoramento dos processos básicos.<sup>242</sup>

- h) O magistrado deve adotar boas práticas de gestão: o Poder Judiciário Gaúcho aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o qual está alinhado com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) que avalia as organizações para os fins do Prêmio Nacional de Qualidade baseado em oito critérios de excelência, as boas práticas de gestão. São os critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.<sup>243</sup>

O autor NEY WIEDMANN NETO, por fim, aduz que as práticas de gestão nos gabinetes do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul são ausentes ou muito heterogêneas, após a realização de uma pesquisa envolvendo os oito critérios de excelência mencionados acima. Apesar de manter um Programa de Qualidade (PGQJ), a adesão é voluntária, não apresentando relevância ou repercussão nas unidades jurisdicionais do tribunal. Assim, propõe a adoção de um sistema de gestão nas unidades do Judiciário para aprimorar a prestação jurisdicional.<sup>244</sup>

Na mesma linha, a Juíza de Direito no Rio Grande do Sul e consultora interna do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário do TJRS, ROSANE WANNER DA SILVA BORDASH, aponta em seu estudo sobre o tema a necessidade de uma mudança cultural na organização. Propõe a utilização do gerenciamento de processos e rotinas com a utilização do PDCA (Plan, Do, Check, Act) como alternativa de baixo custo para enfrentar a crise do Judiciário.<sup>245</sup>

A magistrada, em seu trabalho de dissertação de mestrado, baseada nas lições dos

---

<sup>242</sup>WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010., 86-89.

<sup>243</sup> *Ibidem*, p. 176-191.

<sup>244</sup> *Ibidem*, p. 203.

<sup>245</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a duração razoável dos processos**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 105.



mestres Walter A. Shewhart, Joseph Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Peter Drucker e W. Edwards Deming, considerados Mestres da Qualidade e responsáveis pelos sistemas de gerenciamento da atualidade, menciona as características básicas de uma gestão de qualidade apontadas em comum por todos<sup>246</sup>, sendo elas:

- a) o planejamento, a avaliação corretiva, o estabelecimento de padrões e sua melhoria contínua como única forma de implantar e manter o gerenciamento pela qualidade;
- b) o uso de ferramentas simples que permitem o controle dos processos por todos os seus operadores, bem assim a correta análise dos dados por todos os envolvidos, como forma de assegurar as ações e medidas do item anterior;
- c) a liderança como agente de transformação.

Com efeito, a magistrada explica que o sistema de gestão PDCA envolve a definição da equipe responsável, identificação das necessidades do cliente, análise do fluxo de processo e a sua documentação<sup>247</sup>. A atividade envolve: planejar, executar, controlar e padronizar, consoante demonstrou na figura 1:

---

<sup>246</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária**: controle e melhoria para a duração razoável dos processos. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 26.

<sup>247</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **O gerenciamento implantado através da escola superior da magistratura da associação de juizes do estado do Rio Grande do Sul**. Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio - Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 97.

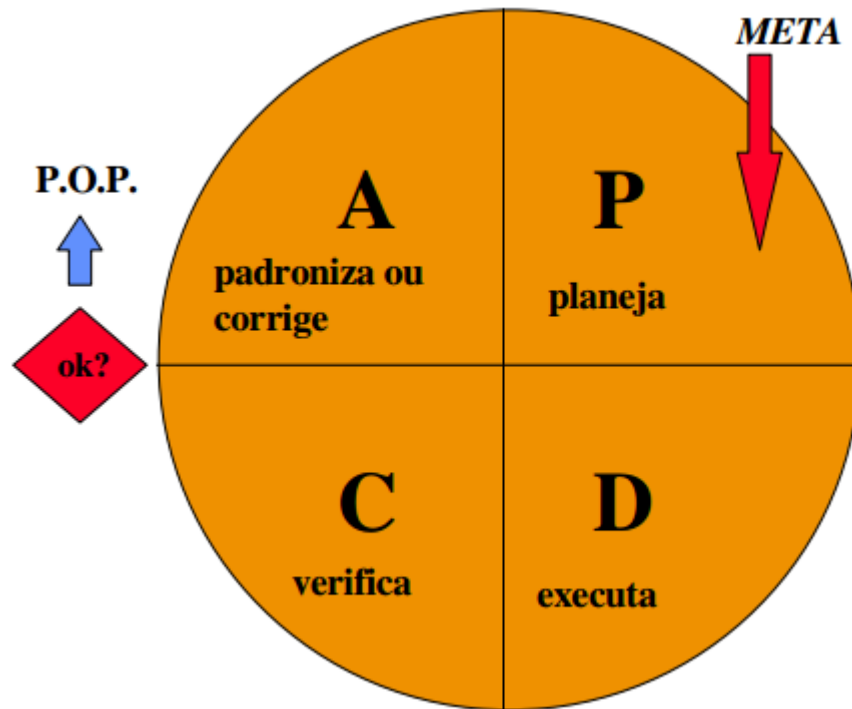


Figura 1: Ciclo PDCA<sup>248</sup>

Ainda, ROSANE WANNER DA SILVA BORDASH acostou o seguinte quadro em relação às especificações do PDCA:

<b>P</b>	1. Análise do processo / avaliação inicial; 2. Definição das metas (objetivo com limitação temporal); 3. Desenvolvimento do método para alcance da meta (como).
<b>D</b>	4. Informação / treinamento / preparação da equipe; 5. Execução (colocar em prática o plano);
<b>C</b>	6. Verificação - comparação dos resultados (antes e depois) a partir dos indicadores: Meta atingida?
<b>A</b>	7. Se a meta foi atingida, Padroniza; se não, age corretivamente.

Quadro 1: Detalhamento do ciclo PDCA<sup>249</sup>

<sup>248</sup> Fonte: BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **O gerenciamento implantado através da escola superior da magistratura da associação de juizes do estado do Rio Grande do Sul**. Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio - Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 97.

<sup>249</sup> Fonte: BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. *Loc. cit.*

Outrossim, sustenta que apenas o avanço tecnológico sem modificações dos procedimentos e das rotinas não será suficiente para enfrentar a situação do Judiciário. Inclusive, aduz que a implementação de um processo virtual sem as devidas alterações apenas reduzirá a quantidade de papel, contudo não irá reduzir o tempo da tramitação, uma vez que continuarão presentes as atividades burocráticas que não agregam valor.<sup>250</sup>

Em relação ao Poder Judiciário, explica que como um sistema necessita da instituição de um plano gerencial que envolva todos os níveis e os setores, sendo este o objetivo do PGQJ. Para a mestre, é necessária uma modificação iniciada pela base estrutural da organização, desempenhadas pelo nível operacional da organização, ou seja, os cartórios e as varas cíveis. E a mudança, pela aplicação do gerenciamento de processos, depende de uma visão sistêmica, entendendo o encadeamento dos atos e observando os operadores e setores como fornecedores-clientes.<sup>251</sup>

Por fim, importante apresentar a recente notícia do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, o qual informa a aprovação, pelo Órgão Especial, da minuta de regramento do Conselho de Gestão, Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau. O projeto tem a finalidade de dar mais eficiência e agilidade no trâmite dos processos no Tribunal, através da criação de indicativos, orientando e sistematizando a atividade desenvolvida, bem como analisando e apontando os níveis de produtividade dos gabinetes. Sendo assim, a proposta do Conselho vai além de uma atuação correicional, visando, também orientar e dar suporte à atuação dos gabinetes.<sup>252</sup>

---

<sup>250</sup>BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **O gerenciamento implantado através da escola superior da magistratura da associação de juizes do estado do Rio Grande do Sul. Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário** - FGV Direito Rio - Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. p. 103.

<sup>251</sup>*Ibidem*, p. 105.

<sup>252</sup> A notícia completa informa mais detalhes e pode ser acessada pelo *site* do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. *IN: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL*. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=255519>>. Acesso em 04 dez. 2014.

### 3.3 O GERENCIAMENTO COMO CONTRATUALIZAÇÃO DO PROCESSO

O processo, como mecanismo de atuação da jurisdição estatal, é regido pelo direito público. Nesse aspecto, a jurisdição, como parte integrante do organismo estatal, permeada pelo direito público, sofre influências das novas possibilidades que gravitam este ramo.<sup>253</sup>

A consensualidade, então, ganha espaço como uma das tendências no direito público. Então, este ramo, que até pouco tempo era regido pela unilateralidade ou por atos de autoridade, passa por novas experiências. Sendo assim, os reflexos do fenômeno da constitucionalização do direito, emergidas pelos movimentos democráticos, impulsionam a participação do cidadão nos atos administrativos, o que também é refletido no processo.<sup>254</sup>

No direito francês, um modelo jurídico negocial é erguido ao lado de um modelo jurídico imposto pelo Estado no tocante ao poder de direção do juiz, dando surgimento a “contratualização” da justiça.<sup>255</sup> Esta inovação representa um projeto de “democratização da justiça”, ao passo que tenta harmonizar a cooperação dos juízes e das partes com o princípio do contraditório, por meio de técnicas contratuais.<sup>256</sup>

Sobre o tema das convenções em julgamento no direito francês, Loïc Cadiet relata sobre uma renovação através da utilização da técnica contratual para a resolução de conflitos. Ressalta que a contratualização é ampla e se apresenta de formas variadas, tanto como convenções para evitar a instauração dos processos, como as que ocorrem durante o processo, entre outras possibilidades. Além de fazer menção a uma das possíveis respostas da justiça para o congestionamento nos tribunais, o autor destaca o uso da técnica como uma ferramenta para gerenciamento de casos.<sup>257</sup>

Em um primeiro momento, as convenções de julgamento parecem incorporar dois conceitos antagônicos, ou seja, o contrato e o processo. O contrato induz um acordo voluntário

<sup>253</sup> ANDRADE, Érico. **As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização"** do processo. Revista de Processo, São Paulo, vol. 193, p. 167, mar. 2011.

<sup>254</sup> *Ibidem*.

<sup>255</sup> CADIET, Loïc. **Los acuerdos procesales en el Derecho francés: situación actual de la contractualización del proceso y de la justicia en Francia.** Disponível em: <[http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt](http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt)> Acesso em: 15 set. 2014.

<sup>256</sup> CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Poderes do Juiz no Novo CPC. Revista de Processo. RT : São Paulo. 2012. V. 208. p. 4.

<sup>257</sup> CADIET, Loïc. **Les conventions relatives au procès en droit français. Sur la contractualisation du règlement des litiges.** Revista de Processo. n. 160. ano 33. p. 61-82. São Paulo: Ed. RT, jun. 2008.

entre duas ou mais vontades para a produção de efeitos eleitos. Portanto, sua noção está ligada a vontade de acordar em relação ao objeto. O processo, por sua vez, está normalmente atrelado a ideia de conflito, desacordo, envolvendo uma questão sujeita a um tribunal, pendente de uma decisão.<sup>258</sup>

Contudo, a oposição é apenas aparente. Inclusive, poderia ser dito que se trata de uma ilusão de ótica, pelo menos um erro de perspectiva. As convenções relativas ao processo não são recentes e estão inscritas dentro de uma antiga tradição contratualista em matéria de regulamento de conflitos. Porém parece se tratar de uma questão nova por duas razões.<sup>259</sup>

Em primeiro lugar, em termos mais gerais, estas convenções relativas ao processo estão inseridas dentro da tendência da contratualização contemporânea das relações sociais, uma ideia atrelada ao declínio do centralismo estatal e de seu corolário na categoria da produção normativa, o “legicentrismo”, fenômeno que se desenvolveu nos anos 60.<sup>260</sup>

Por outro lado, de uma dimensão mais específica, a renovação atual se deve aos usos que se faz da técnica contratual, sendo vista como uma das possíveis respostas a crise da justiça, a saturação dos tribunais e a prolongação dos procedimentos. De um lado, temos o uso tradicional como instrumento de resolução de conflitos, acrescido por novidades do direito contemporâneo, como os meios alternativos de resolução de conflitos, especialmente a conciliação e a mediação. De outra banda, a técnica contratual se desenvolve em duas direções mais modernas: antes do litígio, onde as partes recorrem ao instrumento como uma regulação convencional antecipada em caso de conflito; ou após o surgimento da controvérsia, o recurso do contrato, nesta dimensão, opera dentro do próprio sistema judiciário como uma ferramenta de gestão do processo.<sup>261</sup>

O fenômeno da contratualização da justiça, como já dito, é amplo e não se tem a pretensão de esgotar o tema neste trabalho de conclusão. Apenas pretendemos expor a ideia central da contratualização, em especial referente ao processo.

---

<sup>258</sup> CADIET, Loïc. **Los acuerdos procesales en el Derecho francés: situación actual de la contractualización del proceso y de la justicia en Francia.** Disponível em: <[http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt](http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt)> Acesso em: 15 set. 2014.

<sup>259</sup> *Idem. Loc cit.*

<sup>260</sup> *Idem. Loc cit.*

<sup>261</sup> CADIET, Loïc. Les conventions relatives au procès en droit français. Sur la contractualisation du règlement des litiges. Revista de Processo. n. 160. ano 33. p. 61-82. São Paulo: Ed. RT, jun. 2008.

Ainda, dentro do aspecto da contratualização encontramos os negócios jurídicos processuais. Ao falar sobre “Negócios Jurídicos Processuais”, FREDIE DIDIER sustenta a possibilidade de convenções privadas sobre determinadas situações processuais.<sup>262</sup> Assevera que a doutrina alemã elaborou o conceito de negócio jurídico processual<sup>263</sup>, a partir do final século XIX.

Na Itália, CHIOVENDA também tratou do tema, salientando a dificuldade de estabelecer um conceito de negócio jurídico processual. Assevera a existência indubitável dos negócios jurídicos processuais, visto que em certos atos a lei relaciona produção de efeitos, de forma imediata, com a vontade das partes. Desta forma se daria com as declarações unilaterais de vontade, admitidas pela lei no processo com o fim de constituir, modificar e extinguir direitos.<sup>264</sup>

Com efeito, FREDIE DIDIER e PEDRO HENRIQUE PEDROSA NOGUEIRA definem negócio jurídico processual como “o fato jurídico voluntário em cujo suporte fático esteja conferido ao respectivo sujeito o poder de escolher a categoria jurídica ou estabelecer, dentro dos limites fixados, no próprio ordenamento jurídico, certas situações jurídicas processuais”.<sup>265</sup> Ainda, PAULA SARNO BRAGA menciona que “serão negócios processuais quando existir um poder de determinação e regramento da categoria jurídica e de seus resultados (com limites variados)”.<sup>266</sup>

Ao tratar sobre o tema, JOSÉ CARLOS BARBOSA MOREIRA, o qual chama de “convenções processuais”<sup>267</sup>, aduz que não se poderia reconhecer a autonomia da vontade, no campo processual, atuação tão ampla como a que se lhe abre no terreno privatístico. Afirma que o direito processual civil pertence ao ramo do direito público, devendo, em tese, ser considerado proibido tudo quanto não fosse permitido. Reconhece que, atualmente, predomina a tese da

---

<sup>262</sup>DIDIER Jr., Fredie; NOGUEIRA, Pedro H. P. **Teoria dos Fatos Jurídicos Processuais**. 2. ed. Salvador: Jus Podivm, 2013.

<sup>263</sup> Para ver mais, Fredie Didier destaca a obra de FERRARA, Luigi. *Studii e Questioni di Diitto Processuale Civile*. N Napone: Jovene, 1908, p. 44 e segs.; PALERMO, Antonio. *Contributo alla Teoria degli Atti Processuali*. Napoli : Jovene, 1938. p. 66 e segs. ( no fredie tá na página 56)

<sup>264</sup> CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de Direito Processual Civil**. V. III Tradução J. Guimarães Menegale. São Paulo: Saraiva. 1965. p. 120.

<sup>265</sup> DIDIER Jr., Fredie; NOGUEIRA, Pedro H. P. **Teoria dos Fatos Jurídicos Processuais**. 2. ed. Salvador: Jus Podivm, 2013. p. 59.

<sup>266</sup> BRAGA, Paula Sarno. Primeiras Reflexões sobre uma Teoria do Fato Jurídico Processual: Plano da Existência. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 148, jun. 2007. p. 132.

<sup>267</sup> A referência história do termo é encontrada na obra de BARBOSA MOREIRA. (abaixo)

admissibilidade de convenções não autorizadas *expressis verbis* na lei, tendo os escritores feito esforço, com dificuldades, para estabelecer limites.<sup>268</sup>

Contudo, como bem elucida LEONARDO GRECO, o processo civil deve ser entendido como um instrumento de tutela efetiva das situações de vantagem quer a ordem jurídica confere aos particulares, advindo da eficácia concreta dos direitos dos cidadãos, característica do Estado Democrático contemporâneo. Com efeito, aduz que se o processo judicial não é apenas coisa das partes, mas são elas as destinatárias da tutela jurisdicional e são os seus interesses que a decisão judicial atinge diretamente. Através deles, os fins últimos, embora remotos e abstratos, de tutela do interesse geral da coletividade, do bem comum e da paz social.<sup>269</sup>

Frente às novidades trazidas por esta nova realidade existe uma pertinente preocupação com o excesso de liberdade proposto pelo autorregramento da vontade na relação com as normas processuais cogentes. Menciona GIUSEPPE CHIOVENDA que o reconhecimento da figura do negócio jurídico processual não quer dizer que o direito reconheça à vontade da parte a mesma importância que lhe pode reconhecer no direito privado, pois existe um elemento especial a ser considerado, e é a presença do órgão do Estado.<sup>270</sup>

Na França, a contratualização apareceu como uma integração das fontes do direito, ou seja, o contrato passou a ocupar espaços que não eram devidamente atendidos às necessidades dos jurisdicionados. Nesse sentido, LOÏC CADIET aduz que o movimento da contratualização não é necessariamente um sinal de desaparecimento da submissão do indivíduo a uma autoridade, mas é um sintoma de explosão de lugares de exercício de poder, de novas verticalidades tomando corpo, de forma mais difusa.<sup>271</sup>

### 3.4 BREVE ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS

O gerenciamento de processos judiciais está inserido dentro de um universo infinitamente amplo e nebuloso. Os autores abordam o tema através de diferentes dimensões, inserindo ao

<sup>268</sup>MOREIRA, José Carlos Barbosa. Convenções das partes sobre matéria processual. **Revista de Processo Civil**, São Paulo, vol. 3, out. 2011.

<sup>269</sup> GRECO, Leonardo. **Os atos de disposição processual primeiras reflexões**. Revista Eletrônica de Direito Processual, v. I, p. 1, 2007.

<sup>270</sup> CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de Direito Processual Civil**. Tradução J. Guimarães Menegale. São Paulo: Saraiva. 1965. p. 120-121

<sup>271</sup> CADIET apud ALELUIA DA COSTA, Thais Mendonça. **A Contratualização do Processo Civil Frances: um novo horizonte para a adequação**. Trabalho de conclusão de curso (Pos-Graduação em Direito). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

instituto tanto questões relativas ao aumento do poder de direção do juiz na condução do processo, quanto às relacionadas à autonomia das partes para convencionar no processo.

Todavia, é preciso delimitar os limites para que não se passe a considerar tudo como parte do gerenciamento de processos judiciais. Em primeiro lugar, cabe salientar que o gerenciamento é uma racionalidade, por isso não é possível delimitar exaustivamente quais são as técnicas pertencentes.

Dito isto, passamos a buscar as bases para definir gerenciamento de processos judiciais. Ao estudarmos o tema, encontramos como uníssono em todas as dimensões a ideia de planejar e organizar o processo para que este possa atingir a sua finalidade da maneira mais célere e satisfatória possível. Parece, então, razoável fixar a raiz do gerenciamento de processos judiciais na ideia de planejamento.

Ainda, podemos definir como outra ideia central do gerenciamento de processos judiciais a adaptabilidade e flexibilização do processo. Após a estruturação de seus fundamentos, restou bastante claro que a visão teleológica do processo permeia o gerenciamento de processos judiciais.

Para CÂNDIDO RANGEL DINAMARCO<sup>272</sup>, o processo é um instrumento para o exercício do poder do Estado e que este deve ser exercido, ainda quando sob o estímulo de interesses individuais, sempre com vista a elevados objetivos sociais e políticos que transcendem o âmbito finito destes. O caráter público do processo hoje prepondera de forma acentuada, influenciado pelo vento dos princípios constitucionais do Estado social intervencionista e pelo apuro técnico das instituições processuais. Porém, a persistência em publicizar o processo é limitado pelo círculo finito da conveniência ditada pelo equilíbrio de exigências opostas. Em suas palavras:

O direito processual moderno procura também equilibrar a aplicação do princípio inquisitivo e do dispositivo da instrução, observando as exigências opostas de imparcialidade e livre jogo de interesses de um lado (o modo de ser dos conflitos), e, de outro, as de uma instrução que conduza a decisão conforme o direito objetivo material, fazendo justiça.<sup>273</sup>

---

<sup>272</sup>DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros Editores. 15. ed. 2013. p. 59.

<sup>273</sup>*Ibidem*, p. 62



Ainda, o jurista defende que mediante a utilização do sistema processual, o Estado, primordialmente, busca a realização de seus objetivos, seja através da pacificação social, educação para exercício e respeito a direitos, ou na manutenção do ordenamento jurídico-substancial e da sua própria, nas garantias à liberdade, na oferta de meios de participação democrática, ou mesmo no objetivo jurídico-instrumental de atuar a vontade da lei, ou seja, sempre é algo ligado ao interesse público que primam na justificação da própria existência da ordem processual e dos institutos, princípios e normas que a integram.<sup>274</sup>

Segundo ENRICO TULLIO LIEBMAN<sup>275</sup>, o estudo do direito processual, especialmente do direito processual civil, não pode ser desvinculado às suas ligações com o direito material, correndo o risco de reduzi-lo a um “pouco interessante computar de formalidades e prazos”. Explica que o é direito instrumental e dinâmico, pertencente ao direito público. Da sua dinamicidade, conclui que das posições subjetivas das partes articulam-se em conexão com a atividade do órgão judiciário. Salienta que o direito processual civil, tendo por objeto a atividade de órgãos do Estado e as relações entre tais órgãos e os cidadãos, é normalmente cogente, porém, podendo as partes derogá-lo quando se trata de normas que cuidam exclusivamente do seu interesse.

Para GALENO LACERDA, “não há outro interesse público mais alto, para o processo, do que o de cumprir sua destinação (...) de instrumento (...) de concretização do direito material”.<sup>276</sup> Ainda, afirmou que a indisponibilidade do direito é fator levado em consideração para a diferenciação procedimental. “As repercussões dessa gradação nos vários tipos de processos explicam as soluções várias e específicas para problemas como o impulso processual, a extensão dos poderes do juiz e dos direitos e deveres processuais das partes, os efeitos da aquiescência, a natureza da preclusão e da coisa julgada, a distinção quanto aos vícios do ato processual, a disponibilidade das provas, a substituição e a sucessão no processo, e tantos outros.”<sup>277</sup>

O Professor SÉRGIO MATTOS destaca que devido processo legal não é sinônimo de procedimento legal. “Se fosse, o legislador poderia, a seu bel-prazer, converter qualquer

---

<sup>274</sup>DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros Editores. 15. ed. 2013. p. 91-92.

<sup>275</sup>LIEBMAN, Enrico Tullio. **Manual de direito processual civil**. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 33-37.

<sup>276</sup>LACERDA, Galeno. O código e o formalismo processual. **Revista da AJURIS**, Porto Alegre, n. 28. p. 7-14, jul. 1983.

<sup>277</sup>DIDIER JR., Fredie. **Curso de direito processual civil**. 14. ed. Salvador: Juspodivm. 2012. p. 81.

procedimento em devido processo legal, privando as pessoas de seus bens e de sua liberdade, em violação ao artigo 5º, inciso LIV, da Constituição Federal. Devido Processo legal é processo justo. Como tal, é — também — processo adequado”.<sup>278</sup>

Nessa perspectiva, a efetividade alcança importante papel no cenário pátrio, principalmente após o processo de redemocratização a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, em que houve a intensificação dos litígios.<sup>279</sup>

Contudo, a efetividade não pode ser elevada a valor absoluto, visto que efetividade como valor absoluto configura a efetividade perniciososa, ou seja, preocupada mais com a performance, com a estatística, que com os valores fundamentais do próprio processo. A efetividade que deve ser protegida é a virtuosa ou qualificada, que não obste o direito ao processo justo, “conciliandose, na medida do possível, com a segurança jurídica, sem a qual não há justiça possível”.<sup>280</sup>

Nesse sentido, o acesso à justiça, previsto no artigo 5º, inciso XXV, da Constituição Federal, significa além da possibilidade de ingressar em juízo, mas uma prestação jurisdicional “tanto quanto possível, eficiente, efetiva e justa”. E nesse contexto, o direito fundamental à justiça implica o direito ao devido processo legal, o qual se caracteriza como instrumento à ordem justa.<sup>281</sup> Portanto, serve para a elaboração fundadas no direito material, corretas e justas.<sup>282</sup>

A racionalidade do direito processual, desta forma, deve ser orientada por uma validade normativa que a fundamente e ao mesmo tempo fundamentada pelo discurso racional do juízo, “de modo que a sociedade possa controlar tanto a correção material quanto a concordância dogmática da questão”. O próprio valor justiça, ainda, está relacionada à finalidade jurídica do

<sup>278</sup> MATTOS, Sérgio. O princípio da adequação do processo na visão de Galeno Lacerda. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 226, dez. 2013.

<sup>279</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Efetividade e Processo de Conhecimento. **Revista de Processo**, n. 96, p. 59-69, out./dez. 1999.

<sup>280</sup> MATTOS, Sérgio Luís Wetzel. **Devido processo legal e proteção de direitos**. Livraria do Advogado: Porto Alegre, 2009. p.178-179.

<sup>281</sup> *Ibidem*, loc. cit.

<sup>282</sup> ALEXY, Robert. **Teoría de los Derechos Fundamentales**. Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Editorial El derecho y la justicia, 2001. p.472. No ensaio ainda refere que “Existen dos modelos fundamentalmente diferentes de la relación entre el aspecto procedimental y el material. De acuerdo con el primer modelo, la corrección dei do depende exclusivamente dei procedimiento. Si el procedimiento ha sido llevado a cabo correctamente. el resultado es correcto» No existe un critério independente del procedimiento para juzgar acerca de la corrección. De acuerdo con el segundo modelo, existen pautas de corrección independientes dei procedimiento. El procedimiento es un médio para lograr esta corrección en la mayor medida posible, como así también para llenar los campos de acción que dejan libres estas pautas.

Una teoría procedimental general tiene que agregar a esta diferencia otras más, especialmente aquéllas que se refieren al ordenamiento escalonado de los procedimientos. Sin embargo, aquí no se trata de una teoría procedimental general, sino de juzgar acerca de la relación entre procedimientos jurídicos y derechos fundamentales. Si uno se limita a este punto, puede decirse que sólo el segundo modelo hace justicia a la idea de los derechos fundamentales.”

processo, ou seja, a atuação concreta e eficiente do direito material. O acesso à justiça, elevado ao patamar de garantia constitucional, deve compreender uma proteção eficaz e temporalmente adequada. Sendo assim, dois enfoques devem ser destacados, ou seja, “a necessidade de um maior informalismo e a acentuação do princípio fundamental da cooperação entre o órgão judicial e as partes.”<sup>283</sup>

O gerenciamento de processos judiciais nasce nesta perspectiva, em uma “tentativa de coordenar o rigorismo formal com o princípio da economia processual, emprestando assim maior agilidade ao processo, em busca de uma boa efetividade”.<sup>284</sup>

Com esta premissa, aliada às inovações trazidas a partir da segunda metade do século XX, com a renovação dos estudos da lógica e a problemática do direito, em certa medida resgata-se a dimensão retórica e dialética do processo, recuperando, assim, “o valor essencial do diálogo na formação do juízo, fruto da cooperação das partes com o órgão judicial e deste com as partes”.<sup>285</sup>

E neste contexto, a organização do processo não prescinde de uma distribuição das atribuições que devem ser exercidas pelas partes, sujeitos processuais. Cada um exerce no processo papel mais ou menos relevante, na instauração, no desenvolvimento e na conclusão. Em relação a estes papéis, no Brasil, não é mais possível definir o modelo processual como dispositivo ou inquisitivo, sendo recomendável analisar a predominância de cada parte em relação aos enfoques da propositura da demanda e da estrutura interna do processo.<sup>286</sup>

O gerenciamento de processos judiciais está inserido no segundo tópico, ou seja, na dimensão processual do tema, norteado pelos princípios do devido processo legal, da boa-fé processual e do contraditório, aliados ao princípio da cooperação. Sendo assim, o modelo processual brasileiro identifica-se com o modelo da cooperação, mais adequado para uma democracia.<sup>287</sup>

O contraditório, neste modelo, tem importante papel, redimensionando o princípio do contraditório ao incluir o órgão jurisdicional no rol de sujeitos do diálogo. A condução do processo, portanto, é cooperativa, sem destaques a algum dos sujeitos processuais. Deste modo, surgem deveres de conduta tanto para as partes, como para o órgão jurisdicional, que assume uma

---

<sup>283</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Efetividade e Processo de Conhecimento. **Revista de Processo**, n. 96, p. 59-69, out./dez. 1999. p. 61.

<sup>284</sup> *Ibidem*, loc. cit.

<sup>285</sup> *Ibidem*, p. 67.

<sup>286</sup> DIDIER Jr., Fredie. Os **três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo**. Revista de Processo, São Paulo, v. 198, p. 213-225, 2011.

<sup>287</sup> *Ibidem*, loc. cit.

*dupla posição*, ou seja, paritário na condução do processo e assimétrico no momento da decisão.<sup>288</sup>

Contudo, é preciso entender a eficácia normativa atrelada ao princípio da cooperação. Este princípio atua de forma direta, imputando aos sujeitos do processo deveres, tornando “ilícitas as condutas contrárias à obtenção do estado de coisas — comunidade processual de trabalho —” que o mencionado princípio visa promover. Ou seja, “o princípio da cooperação torna devidos<sup>289</sup> os comportamentos necessários à obtenção de um processo legal cooperativo”.

290

Ao órgão jurisdicional, ainda, é possível visualizar o dever da aplicação do princípio da cooperação, garantindo o meio necessário a obtenção do fim almejado.<sup>291</sup> E nesse contexto cabe fazer menção aos limites do gerenciamento de processos judiciais.

O gerenciamento de processos judiciais, como já mencionado, pode ser entendido como um conjunto de medidas e de práticas, coordenadas pelo magistrado na condução do processo, a fim de assegurar o direito fundamental à duração razoável do processo e propiciar a prestação de uma tutela adequada e efetiva, observado os ditames do processo justo.

Sendo assim, podemos destacar a importância do papel do magistrado na condução do processo. Nesta perspectiva, o gerenciamento de processos judiciais ocorre no momento em que o juiz assume o papel de coordenar as medidas e as práticas, as quais são fruto tanto da adaptabilidade e flexibilização do processo, bem como do fenômeno da contratualização ou de outros mecanismos atrelados à autonomia da vontade das partes para convencionar, as quais visam propiciar a prestação de uma tutela adequada e efetiva, bem como célere e conforme os ditames do processo justo. Contudo, entendemos que o gerenciamento de processos judiciais está atrelado a ideia de ampliação dos poderes do magistrado de condução do processo. Sendo assim, embora as partes possam optar pela resolução por meios alternativos de resolução de conflitos, ou o juiz possa homologar o negócio jurídico processual ou outras convenções provenientes das vontades das partes do conflito, não podemos considerá-los como partes integrantes do gerenciamento de processos judiciais. Os meios alternativos de resolução de conflitos, como a

<sup>288</sup> DIDIER Jr., Fredie. Os **três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo**. Revista de Processo, São Paulo, v. 198, p. 213-225, 2011.

<sup>289</sup> Segundo DIDIER: Os deveres de cooperação podem ser divididos em deveres de esclarecimento, lealdade e de proteção, além do dever aplicação do princípio da cooperação. *In*: DIDIER Jr., Fredie. Os **três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo**. Revista de Processo, São Paulo, v. 198, p. 213-225, 2011.

<sup>290</sup> *Ibidem, loc. cit.*

<sup>291</sup> *Ibidem, loc. cit.*

arbitragem ou a mediação, bem como o negócio jurídico processual, são inerentes da autonomia da vontade das partes em convencionar sobre o processo e não se confundem com a condução do magistrado no caso.

Cabe ressaltar que a conciliação, contudo, insere-se em uma classificação distinta, uma vez que o juiz, durante uma audiência destinada à resolução consensual do conflito, coordena o ato e gerencia o processo, buscando através da cooperação chegar a uma solução da controvérsia.

Tampouco se excluem todas as técnicas pertencentes ao fenômeno da contratualização da esfera do gerenciamento, posto que a calendarização, por exemplo, é uma figura tipicamente pertencente ao gerenciamento de processos judiciais. Outra figura típica do gerenciamento de processos judiciais está presente na adaptabilidade e flexibilização do procedimento, bem como na importância da audiência preliminar para a estipulação de um cronograma em comum acordo entre o juiz e as partes.

Sendo assim, o magistrado no seu papel de conduzir o processo deve recomendar e incentivar a utilização de mecanismos alternativos de resolução de conflitos, após ter realizado o exame da causa, quando identificar as peculiaridades do conflito e a sua natureza. Porém, o gerenciamento não se confunde com o meio alternativo de resolução em conflito em si, o qual o juiz não coordena e conduz.

Desta forma, não se desconhece a finalidade coincidente entre o aumento do poder de direção do juiz na condução do processo quanto às relacionadas à autonomia das partes para convencionar no processo, a fim de produzir uma solução mais célere, adequada e efetiva ao conflito. Porém, é necessário perceber que, em que pese os seus escopos convergentes, o gerenciamento está ligado ao poder de condução do processo pelo magistrado.

#### 4 CONCLUSÃO

O direito, enquanto ciência cultural, voltado à resolução de problemas práticos, sempre tende à realização.<sup>292</sup> Como já havia evidenciado RUDOLF VON JHERING,

O direito existe para se realizar. A realização é a vida e a verdade do direito, é o próprio direito. O que não se traduz em realidade, o que está apenas na lei, apenas no papel, é um direito meramente aparente, nada mais do que palavras vazias. Pelo contrário, o que se realiza como direito é direito, mesmo quando não se encontra na lei e ainda que o povo e a ciência dele não tenham tomado consciência.<sup>293</sup>

Como bem elucida CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, “a determinação da “essência” não comprova a “existência”: o direito não é direito sem se manifestar na prática e como prática. Só o cumprimento histórico-concreto, naquele modo de ser que é a vigência e que lhe permite se afirmar como efetiva dimensão da prática humano-social, transforma a juridicidade em direito”.<sup>294</sup>

Ainda, é indubitável que o direito processual, como fenômeno cultural, constitui produto exclusivo do homem. Por isso, “o tecido interno do processo forma-se pelo encontro de ideias, projetos sociais, utopias, interesses econômicos, sociais, políticos e estratégias de poder reinantes em determinada sociedade, com notas específicas de tempo e espaço”.<sup>295</sup>

Nesse contexto, o direito não pode ser assimilado apenas na sua perspectiva formal, como um ordenamento técnico de atividades, composto por regras estabelecidas pelo legislador de forma arbitrária. Portanto, a estrutura do processo civil não serve apenas para a adaptação técnica do instrumento a um objetivo determinado, mas deve ir além, buscando meios mais adequados e eficientes para realização dos valores, em especial os de conteúdo constitucional. “Esses valores, no fundo, é que estruturam a vida jurídica de cada povo, cada nação, de cada Estado”.<sup>296</sup>

<sup>292</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Efetividade e Processo de Conhecimento**. Cadernos do Programa de Pós Graduação Em Direito Ppg Dir Ufrgs, Porto Alegre, v. II, n.IV, p. 405-418, 2004. p.2

<sup>293</sup> RUDOLF VON JHERING, na obra clássica o "**Espírito do Direito Romano**", citado e traduzido por CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, in "Efetividade e Processo de Conhecimento", em *Seleções Jurídicas/Dez* 1.999, Coad, pág. 3.

<sup>294</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *loc. cit.*

<sup>295</sup> Idem. "**Poderes do juiz e visão cooperativa do processo**". Revista de Direito Processual Civil. Curitiba: Gênese, 2003, n. 27, p. 25-26.

<sup>296</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Poderes do juiz e visão cooperativa do processo**. Revista de Direito Processual Civil. Curitiba: Gênese, 2003. P. 25-26.

O gerenciamento de processos judiciais, então, insere-se nessa perspectiva, uma vez que pode ser entendido como um conjunto de medidas e de práticas, coordenadas pelo magistrado na condução do processo, a fim de assegurar o direito fundamental à duração razoável do processo e propiciar a prestação de uma tutela adequada e efetiva, observado os ditames do processo justo.

Para enfrentar problemas referentes à crise do Poder Judiciário, outros sistemas jurídicos adotaram o uso do gerenciamento de processos judiciais, sob diferentes perspectivas. Em razão dos positivos efeitos produzidos nestes ordenamentos jurídicos, bem como pelas tendências apresentadas no projeto de novo Código de Processo Civil, o tema começou a ser abordado com mais ênfase no Brasil.

Contudo, o tema não vem sendo tratado de forma uníssona no país, sendo abordados em diferentes dimensões, as quais chamamos de

- I. o gerenciamento como gestão da justiça e do processo (dimensão interna);
- II. o gerenciamento como administração da rotina do judiciário (dimensão externa);
- III. o gerenciamento como contratualização do processo.

Com efeito, o universo do gerenciamento de processos judiciais, no cenário pátrio, é infinitamente amplo e nebuloso. Sendo assim, buscamos delimitar os limites do gerenciamento de processos judiciais através da análise das três dimensões apresentadas pela doutrina.

No tocante ao controle do andamento do processo, nos sistemas inquisitoriais este é compartilhado entre a lei e o juiz, de modo diverso dos sistemas adversariais, nos quais o poder de condução é partilhado entre a lei e as partes. O *case management* nos países de *common law* serviu como mecanismo para transferir ao magistrado o poder de condução, que eram das partes. Em tese, os países de sistema inquisitorial não necessitariam do mesmo mecanismo, contudo o os regimes legais de procedimento e o formalismo processual exacerbado normalmente parecem neutralizar o poder de impulso oficial e os poderes de direção do juiz.

No atual contexto, assume-se que o de sistema processual brasileiro está inserido em um terceiro modelo, definido como modelo da cooperação, o qual redimensiona o princípio do contraditório e insere o órgão jurisdicional como parte no diálogo.

O projeto de novo Código de Processo Civil caminha também nesse sentido, e é possível afirmar indubitavelmente que o modelo de processo civil cooperativo está presente na nova

versão. Cabe salientar que no Estado Constitucional, o direito fundamental ao processo justo implica direito à colaboração no processo civil.

O ordenamento jurídico brasileiro oferece alguns alicerces para o gerenciamento de processos, como o impulso oficial para o desenvolvimento do processo (artigo 262 do Código de Processo Civil), a direção do processo pelo magistrado (artigo 125 do Código de Processo Civil), a previsão de momentos apropriados para as tentativas de conciliação, debates orais e planejamento do andamento do processo (artigo 331 do Código de Processo Civil). Ainda, temos a filtragem de litígios de massa, o mecanismo da repercussão geral, o julgamento das demandas repetitivas pela vinculação jurisprudencial, as súmulas impeditivas de recursos, como integrantes da racionalidade gerencial, na modalidade de gerenciamento de volumes.

Outrossim, o projeto do Novo Código de Processo Civil deu um grande passo, contudo em breve recuou ao excluir o artigo 107, inciso V, o qual tratava do poder de direção do juiz e, competindo-lhe “adaptar as fases e os atos processuais às especificações do conflito, de modo a conferir maior efetividade à tutela do bem jurídico, respeitando sempre o contraditório e a ampla defesa”. Na atual versão, a disposição restou alterada e prevê apenas “dilatar os prazos processuais e alterar a ordem de produção dos meios de prova adequando-os às necessidades do conflito, de modo a conferir maior efetividade à tutela do bem jurídico”.

No mesmo sentido, o artigo 151, §1º, o qual também restou suprimido, previa “quando o procedimento ou os atos a serem realizados se revelarem inadequados às peculiaridades da causa, deverá o juiz, ouvidas as partes e observados o contraditório e a ampla defesa, promover o ajuste necessário”.

Embora tenha ocorrido contenção ao primeiro passo que foi dado pelo legislador, outro artigo, porém, mantém a tendência da adaptabilidade presente no Projeto de novo Código de Processo Civil. No artigo 191, §1º, o qual está presente na versão substitutiva final da Câmara dos Deputados, está presente a figura da calendarização, de comum acordo entre as partes e juiz, em questões relativas a direitos que admitam autocomposição.

Porém, apenas a previsão normativa não é suficiente para o gerenciamento de processos judiciais, sendo necessária uma cultura jurídica favorável. No sistema brasileiro existe uma contradição na legislação processual, uma vez que ao mesmo tempo em que fixa um regime procedimental rígido, minucioso, preclusivo e indisponível, o qual serve de limite ao controle do juiz sobre o andamento do processo, abre canais para o gerenciamento de processos.



Sendo assim, resta evidente que é necessário buscar mudanças além das alterações legislativas. O gerenciamento de processos judiciais surge então como uma nova mentalidade, através da qual se propõe uma condução do processo pelo magistrado de forma racional e adequada ao caso em tela.

Neste contexto, o princípio da cooperação processual seria um importante fundamento legitimador desta modalidade de gerenciamento. As partes e o órgão jurisdicional tem papel importante no desenvolvimento do processo, tendo em vista o modelo cooperativo adotado pelo Estado Constitucional promove a cooperação entre todos envolvidos, a fim de alcançar a solução mais efetiva e célere possível. Contudo, diante do dever da aplicação do princípio da cooperação, o juiz é provocado a gerenciar os processos judiciais dentro dos limites da matriz constitucional e da lei, observando, sobretudo, o direito fundamental ao contraditório.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALELUIA DA COSTA, Thais Mendonça. **A Contratualização do Processo Civil Frances: um novo horizonte para a adequação.** Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação em Direito). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

ALEXY, Robert. **Teoría de los Derechos Fundamentales.** Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Editorial El derecho y la justicia, 2001.

ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Do formalismo no processo civil.** 4ª ed. São Paulo : Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. **Efetividade e Processo de Conhecimento.** Cadernos do Programa de Pós Graduação Em Direito Ppg Dir Ufrgs, Porto Alegre, v. II, n.IV, p. 405-418, 2004.

\_\_\_\_\_. **Poderes do juiz e visão cooperativa do processo.** Revista de Direito Processual Civil. Curitiba: Gênese, 2003.

ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ANDRADE, Érico. **As Novas Perspectivas do Gerenciamento e da "Contratualização" do Processo.** Revista de Processo. São Paulo, v.193, 2011.

ARENHART, Sérgio Cruz. **A verdade e a prova no processo civil.** Revista Iberoamericana de Derecho Procesal, Madrid, v. 7, p. 71-109, 2005.

ÁVILA, Humberto. **Moralidade, Razoabilidade e Eficiência na Atividade Administrativa.** Revista Brasileira de Direito Público. Ano 1, n. 1, abr.-jun. 2003. Belo Horizonte: Fórum, 2003

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do Processo e Técnica Processual.** 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

BEER, Veronica. **O Avanço da Mediação na Itália.** Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4049, 2 ago. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/30577>>. Acesso em: 04 de. 2014.

BODART, Bruno Vinícius da Rós, ARAÚJO, José Aurélio. **Alguns apontamento sobre a Reforma Processual Civil Italiana - Sugestões de direito comparado para o anteprojeto do novo CPC brasileiro.** *in:* O novo processo civil brasileiro. Org. Luiz Fux. Rio de Janeiro:

Forense, 2011.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão Cartorária : Controle e Melhoria para a Duração Razoável dos Processos.** Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

\_\_\_\_\_. **O Gerenciamento Implantado Através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul.** *In:* Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio - Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

BRAGA, Paula Sarno. **Primeiras Reflexões sobre uma Teoria do Fato Jurídico Processual: Plano da Existência.** Revista de Processo. São Paulo. v.148. 2007.

BRITO, Thiago Carlos de Souza. **Gerenciamento dos processos judiciais: estudo comparado dos poderes e atuação do juiz na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil.** 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

CADIET, Loïc. **Les conventions relatives au procès en droit français sur la contractualisation du règlement des litiges.** Revista de Processo. São Paulo. vol 160. 2008.

CADIET, Loïc. **Los acuerdos procesales en el Derecho francés: situación actual de la contractualización del proceso y de la justicia en Francia.** Disponível em: <[http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt](http://www.civilprocedurereview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=82&lang=pt)> Acesso em: 15 set. 2014.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwarz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional.** 1 ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CAPONI, Remo. **O princípio da proporcionalidade na justiça civil: primeiras notas sistemáticas.** Revista de Processo. São Paulo. v.192. 2011.

CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de Direito Processual Civil.** V. III Tradução J. Guimarães Menegale. São Paulo : Saraiva. 1965.

COHEN KOPLIN, Klaus. **Origen y fundamentación iusfilosófica del "princípio de la adaptabilidad del procedimiento judicial.** *In:* Daniel Mitidiero; Guilherme Rizzo Amaral;

Maria Angélica Echer Ferreira Feijó. (Org.). *Processo civil : estudos em homenagem ao Professor Doutor em Carlos Alberto Alvaro de Oliveira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIDIER JR, Fredie. **Apontamentos para a concretização do princípio da eficiência do processo**. *Novas Tendências no Processo Civil*. Editora Juspodivm: 2012.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito processual civil**. 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2012.

\_\_\_\_\_. **Os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo**. *Revista de Processo*, v. 198, p. 213-225, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sobre dois importantes, e esquecidos, princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento**. *In: Revista da AJURIS (Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul)*, ano XXVII, n. 83, Tomo I, setembro de 2001.

DIDIER Jr., Fredie ; NOGUEIRA, Pedro H. P. . **Teoria dos Fatos Jurídicos Processuais**. 2. ed. Salvador: Editora Jus Podivm, 2013.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo : Malheiros Editores. 15ª ed. 2013.

\_\_\_\_\_. **Instituições de direito processual civil**. 6. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

GRECO, Leonardo. **Os atos de disposição processual primeiras reflexões**. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. I, p. 1, 2007.

GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.) **Mediação e Gerenciamento no processo: revolução na prestação jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2007.

LACERDA, Galeno. **Despacho Saneador**. Porto Alegre: Fabris, 1985.

\_\_\_\_\_. **Dos Juizados de Pequenas Causas**. *Revista da Ajuris*. Porto Alegre n. 27. 1983.

\_\_\_\_\_. **O código e o formalismo processual**. *Revista da Ajuris*. Porto Alegre. n. 28. 1983.

LIEBMAN, Enrico Tullio. **Manual de direito processual civil**. Rio de Janeiro : Ed Forense, 1984.

MARINONI, Luiz Guilherme. **O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/5281>>.

MATTOS, Sérgio Luís Wetzel. **Devido processo legal e proteção de direitos**. Livraria do Advogado : Porto Alegre. 2009.

\_\_\_\_\_. **O princípio da adequação do processo na visão de Galeno Lacerda**. Revista de Processo. vol. 226. 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23<sup>a</sup> ed. São Paulo : Malheiros, 1998.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Convenções das partes sobre matéria processual**. Revista de Processo Civil. São Paulo. vol. 3. 2011.

MITIDIERO, Daniel Francisco. **Bases para a construção de um processo civil cooperativo: o direito processual civil no marco teórico do formalismo-valorativo**. Tese de doutoramento. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007

\_\_\_\_\_. **Colaboração no processo civil**. 2 ed. São Paulo: RT, 2011.

MITIDIERO, D. F. ; MARINONI, L. G. . **O Projeto do CPC - Crítica e Propostas**. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro; MITIDIERO, Daniel. **Curso de processo civil: teoria geral do processo civil e parte geral do direito processual civil**. - São Paulo: Atlas, 2010.

REALE, Miguel. **A Crise da Justiça e a arbitragem**. Revista de Arbitragem e Mediação. v.5, abr. 2005.

RUDOLF VON JHERING, na obra clássica o **Espírito do Direito Romano**, citado e traduzido por CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, *In: Efetividade e Processo de Conhecimento*, em *Seleções Jurídicas/Dez 1999*.

SADEK, Maria Teresa A. **Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma**. Opinião Pública, v. 10, n. 1, maio, 2004.

SOUSA, Miguel Teixeira. **Um novo processo civil português: à la recherche du temps perdu?** - Revista de Processo. São Paulo. v.161, 2008.

TARUFFO, Michele. **Processo Civil Comparado**. Traduzido por Daniel Mitidiero. Marcial Pons

: São Paulo. 2013.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. São Paulo: Método, 2008.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Poderes do Juiz no Novo CPC**. Revista de Processo. São Paulo. v. 208. 2012.

WATANABE, Kazuo. **A cultura da sentença e cultura da pacificação**. In: YARSHELL, Flavio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (org.). Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover. São Paulo: DPJ, 2005.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do tribunal de justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2010.

ZANETI JÚNIOR, Hermes. **O problema da verdade no processo civil : modelos de prova e de proedimento probatório**. Revista de Processo. São Paulo. v.116, jul. 2004.