

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE DIREITO  
DEPARTAMENTO DE DIREITO PRIVADO E PROCESSO CIVIL

DORA ELIS FENKER BRAUN

O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PELO JUIZ À LUZ DO CÓDIGO DE  
PROCESSO CIVIL DE 2015

Porto Alegre

2019

DORA ELIS FENKER BRAUN

O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PELO JUIZ À LUZ DO CÓDIGO DE  
PROCESSO CIVIL DE 2015

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Sérgio Luís Wetzel de Mattos.

Porto Alegre

2019

### CIP - Catalogação na Publicação

Fenker Braun, Dora Elis

O Gerenciamento de Processos pelo Juiz à Luz do Código de Processo Civil de 2015 / Dora Elis Fenker Braun. -- 2019.

95 f.

Orientador: Sérgio Luís Wetzel de Mattos.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Direito, Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Gerenciamento dos Processos. 2. Atuação do juiz. 3. Consubstanciação dos valores constitucionais . 4. Código de Processo Civil de 2015. 5. Técnicas gestacionais. I. Wetzel de Mattos, Sérgio Luís, orient. II. Título.

DORA ELIS FENKER BRAUN

O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PELO JUIZ À LUZ DO CÓDIGO DE  
PROCESSO CIVIL DE 2015

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Ciências Jurídicas e Sociais da Faculdade de  
Direito da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul.

Orientador: Sérgio Luís Wetzel de Mattos.

Aprovado em 16 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Doutor Sérgio Luís Wetzel de Mattos  
Orientador

---

Professor Doutor Daisson Flach

---

Professor Doutor Klaus Cohen Koplin

Porto Alegre

2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, minha base e fonte incondicional de felicidade, companheirismo e admiração. Em especial, gostaria de agradecer a minha grande companheira, Vó Dirce, pelo exemplo, pelo incentivo e por todo o carinho no caminho que percorri até aqui.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Mattos, por quem tenho profunda admiração e respeito pela trajetória profissional.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, minha segunda casa. Palavras seriam poucas para expressar o quão grata eu sou pelas oportunidades e pela pessoa que me tornei aqui. Foi um sonho que tive o privilégio de viver. Obrigada. Sempre.

Ao Pedro, por me mostrar que grandes amores existem. Obrigada por acreditar em mim e em nós.

E, por fim, agradeço especialmente àquela que tornou tudo isso possível, minha mãe, Denise. Dizem que há pessoas que são como o sal da terra e a luz do mundo. Para mim, ela sempre vai significar incondicionalmente Amor.

## RESUMO

O presente estudo visa à análise da viabilidade do gerenciamento de processos no ordenamento jurídico brasileiro como instrumento para os juízes na efetivação da tutela constitucionalmente prevista. Para tanto, foi empregado o método dedutivo e analisado o tema a partir de subsídios doutrinários e legais. O escopo deste trabalho é comprovar que, muito embora em nosso ordenamento jurídico não haja uma sistematização específica sobre o assunto, a atuação ativa do juiz é resguardada por uma série de mecanismos legalmente previstos que propiciam a gestão processual como estratégia à otimização do judiciário. O objetivo inicial é explanar a base do gerenciamento de processos, com a exposição de sua conceituação, finalidades, princípios legitimadores e realizar breves considerações sobre os limites encontrados a sua aplicação. Posteriormente se deterá ao estudo do direito estrangeiro, mais especificadamente aos sistemas norte-americano e inglês, acentuando-se as contribuições incorporadas ao direito pátrio. Por fim, se perquirirá as principais e mais viáveis técnicas propiciadas pelo Código de Processo Civil de 2015 à gestão de processos.

**Palavras-chave:** Código de Processo Civil de 2015. Gerenciamento de processos. Atuação do magistrado. Técnicas gestacionais. Garantias constitucionais. Efetividade da prestação jurisdicional.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the feasibility of case management in the Brazilian legal system as an instrument for judges in the implementation of the constitutional order. The deductive method was utilized together with the analyzes of doctrinal and legal subsidies. The scope of this study is to prove that, despite the fact that there is no specific systematization of the subject in our legal system, the active role of the judge is protected by a series of legally provided mechanisms that enable a procedural management as a strategy for the optimization of the judiciary. The initial objective is to explain the basis of process management, with an explanation of its concepts, purposes, legitimating principles and limits found in its application. Subsequently, the study of foreign law will focus more specifically on the US and English systems, emphasizing the gestational techniques that have been incorporated into national law. Finally, the most viable techniques provided by the Brazilian 2015 Code of Civil Procedure for this purpose will be examined.

**Keywords:** Brazilian 2015 Civil Procedure Code. Case Management. Acting of the magistrate. Gestational techniques. Constitutional guarantees. Effectiveness of jurisdictional provision.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADR	Alternative Dispute Resolution (técnicas alternativas de resolução de conflitos)
Art.	Artigo
CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça



*Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.  
(Fernando Pessoa)*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CARACTERIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	13
2.1 CONCEITUAÇÃO.....	16
2.2 FINALIDADES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	21
2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	22
<b>2.3.1 Princípio do contraditório e da ampla defesa.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Princípio da igualdade.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Princípio da cooperação ou colaboração.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4 Princípio da motivação das decisões judiciais.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.5 Princípio da razoável duração do processo.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.6 Princípio da Adequação e da Efetividade.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.7 Princípios fundamentais como limites ao gerenciamento de processos.....</b>	<b>33</b>
2.4 DIMENSÕES DO DIREITO ESTRANGEIRO SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	34
<b>2.4.1 O <i>Judicial Case Management</i> Norte-Americano.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 O <i>Case Management</i> Britânico.....</b>	<b>41</b>
<b>3 O SISTEMA BRASILEIRO DE GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>46</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O SISTEMA BRASILEIRO E AS TÉCNICAS DE GESTÃO.....	46
3.2 TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	48
<b>3.2.1 Meios Alternativos de Resolução de Conflitos.....</b>	<b>48</b>
3.2.1.1 Da Conciliação e Mediação.....	53
3.2.1.2 Arbitragem.....	55
<b>3.2.2 Audiência de saneamento e organização do processo.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.3 Adaptação do Procedimento.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.4 Calendarização.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.5 Mecanismos de Triagem dos Processos Judiciais.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.6 Práticas de Gestão dos Cartórios Judiciais.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.7 A Prática do “Andamento Ininterrupto do Processo”.....</b>	<b>83</b>
CONCLUSÃO.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	88

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 procura tutelar a garantia do acesso à justiça ao estabelecer no art. 5º, inciso XXXV, garantia pétrea de que a Lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito. Essa mesma norma constitucional é reproduzida em nível infraconstitucional no art. 3º do Código de Processo Civil de 2015. No ordenamento jurídico pátrio, não tão somente se assegura o direito de provocar a atuação dos órgãos jurisdicionais, mas também garante-se que a tutela a ser prestada pelo Poder Judiciário seja *efetiva*.

A partida para a concretização da tutela efetiva se desenvolve sobre a perspectiva que ela deve ser adequada, ou seja, aderente à natureza jurídica do direito material postulado em juízo e da mesma forma tempestiva. Nas sociedades modernas, é inquestionável que o tempo é forte indicativo da efetividade dos sistemas de justiça. Não tão somente por razões econômicas, mas de justiça (os direitos devem ser tutelados em um espaço de tempo que viabilize a sua fruição pelo titular)<sup>1</sup>. Como Paulo Eduardo Alves da Silva menciona: “*O processo que nunca chega ao fim é tão inseguro quanto a falta de processo*”<sup>2</sup>.

A tutela legalmente prevista como efetiva, adequada e tempestiva é viabilizada por meio do devido processo legal, expressamente assegurado pelo art. 5º, inciso LIV, de nossa Constituição. Por meio do devido processo legal, não entendemos unicamente a tutela concretizada pelo processo estabelecido em Lei, em particular pelo Código de Processo Civil, mas sobretudo o processo estruturado em consonância com os direitos fundamentais e – em especial – com relação aos direitos fundamentais processuais. Há fundamentalmente no devido processo legal a evidência de um processo que transcorra garantido pela acusação legítima, ampla defesa e contraditório, igualdade entre as partes, conduzido por um juiz imparcial atuando motivadamente para propiciar a tutela adequada em tempo razoável às partes litigantes.

Ao analisarmos o cenário da justiça brasileira, encontramos um severo déficit na concretização desses valores. O descompasso entre o crescimento geométrico de demandas e a falta de estrutura, preparo e planos de gestão processual, revestem o Judiciário de um descrédito generalizado pela população, que não o vê mais como instrumento da pacificação social, mas sim como cenário de defasagem, ineficiência e ineficácia na reação aos problemas submetidos a sua jurisdição.

---

<sup>1</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 91.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 131.

As propostas para solucionar a “*crise do Judiciário*” estão tradicionalmente atreladas a reformas legislativas. Entretanto, podemos encontrar alternativas viáveis à crise Judiciária no próprio Código de Processo Civil que alberga a gestão de processos em técnicas e comportamentos passíveis de adoção pelos agentes da justiça. O gerenciamento de processos justamente se coloca a instrumento da concretização da tutela efetiva, adequada e tempestiva proposta pela Constituição e igualmente resguardada pela legislação infraconstitucional.

O gerenciamento de processos, em verdade, é tema que se insere em uma chave mais ampla referente aos poderes do juiz, que de seu turno se coloca em uma perspectiva ainda mais ampla ligada aos fins do processo civil. O papel do magistrado será especialmente tido como protagonista nesse aspecto, aparelhado de autoridade suficiente para a consubstanciação do processo justo tão largamente difundido e preceituado.

Após feita breve introdução do tema, a primeira parte deste trabalho concentrar-se-á na conceituação do gerenciamento de processos, expondo suas finalidades, princípios legitimadores e breves considerações sobre os limites encontrados a sua aplicação. Em segundo momento, o estudo do direito estrangeiro se fará presente, mais especificadamente concentrado nos sistemas norte-americano e inglês, acentuando-se as contribuições incorporadas ao direito pátrio.

Por fim, de modo não exaustivo, irá se explanar algumas das técnicas tidas como protagonistas no gerenciamento de processos pela doutrina, elencando sua previsão legal, se possível, e seus mecanismos de execução, comprovando-se, ao final, a viabilidade de um sistema de gestão pelos juízes no ordenamento jurídico brasileiro.

Para tanto, foi empregado o método dedutivo e comparativo e analisado o tema a partir de subsídios doutrinários e legais.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O direito ao processo justo, por muito nos parece ser garantia estranha e utópica ao Judiciário brasileiro. Comumente adjetivado como ineficiente, desorganizado, moroso, com altos custos de transação no processamento dos litígios, a já alargada fama da justiça tem apenas crescido com a inércia para a resolução dos problemas há muito constatados.

Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero<sup>3</sup> já escreviam que o direito ao processo justo impõe deveres organizacionais ao Estado na sua função legislativa, judiciária e executiva. Em que pese “*processo justo*” seja uma cláusula geral no direito brasileiro, podemos encontrar um núcleo que garanta um conteúdo mínimo, sem o qual não estaremos diante desta garantia.

Sinteticamente, podemos entender *processo justo* como aquele pautado pela colaboração do juiz com as partes e a interação dos demais auxiliares da justiça, voltados a prestar uma tutela adequada, construída pela efetiva atuação das partes no exercício do contraditório em atuação isonômica, sendo motivada e prestada em razoável tempo. A observância desses elementos compõe um perfil mínimo do direito ao processo justo.<sup>4</sup>

A legislação infraconstitucional justamente constitui instrumento para densificar todos estes conceitos que nos parecem tão abrangentes. As leis processuais em especial tem a precípua função de viabilizar na prática a concretização destas garantias, sendo o juiz seu principal intérprete e executor.

Para a consubstanciação dessas garantias, há uma série de aspectos envolvidos. José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho<sup>5</sup> já atentavam sobre o caráter pluridimensional do sistema judicial com variados fatores organizativos que se inserem na preparação, programação e execução da tarefa de realização do direito. Nesse sentido, podemos constatar níveis de grandeza estruturais do poder judiciário: (I) plano macro, referente ao sistema judicial na sua organização macro ou institucional; (II) plano médio, que cuidará da organização e administração dos Tribunais; (III) plano micro, relativo ao núcleo decisional, isto é, ao núcleo atomístico da tarefa jurisdicional.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 800-801

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 10

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 9

No âmbito das varas judiciais (plano micro), podemos ver a clara manifestação dos empecilhos à efetividade da justiça. José Carlos Barbosa Moreira, em seu livro “*Sobre a ‘participação’ do juiz no processo civil*”, elencou precisamente algumas das gêneses dos problemas do Judiciário, identificando-as sobre a perspectiva das varas judiciais. O autor as subdivide em dois grandes grupos: as decorrentes da condução do processo e as decorrentes da solução do litígio. Assim o autor elenca:

No tocante à condução do processo do processo: a) a sobrevivência de feitos manifestamente inviáveis até etapas do ‘*iter*’ processual [...]; b) a sobrevivência, nos feitos viáveis ou não manifestamente inviáveis, de questões em principio destinadas à solução rápida, em estágio pouco avançado do procedimento [...]; c) a inobservância, sem motivo justificado, de prazos para a prática de atos [...]; d) a omissão de atos ou formalidades essenciais [...]; e) a falta de fiscalização do cumprimento dos encargos atribuídos aos órgãos auxiliares.<sup>7</sup>

Relativamente à solução do litígio aponta o autor:

[...] a) a escassez de iniciativas instrutórias oficiais [...]; b) a pouca (ou nenhuma) familiaridade do juiz com os aspectos básicos da controvérsia, por ocasião da audiência de instrução e julgamento [...]; c) a motivação superficial ou lacunosa da decisão [...]; d) falta de congruência entre o teor da decisão e os limites em que a lide se submete à apreciação judicial”<sup>8</sup>.

São obstáculos sensivelmente identificados na estrutura inicial da justiça que progressivamente acarretam déficits de amplitudes nacionais dentre os quais podemos citar principalmente a sobrecarga das varas judiciais e a morosidade na prestação da tutela requerida. Paulo Eduardo Alves Da Silva, igualmente aponta alguns fatores que interferem negativamente na prestação da justiça no Brasil no âmbito das varas judiciais, entre eles cita o autor:

A incapacidade dos órgão judiciais julgarem os litígios em tempo hábil, alto índice de não efetivação das decisões judiciais, desprestígio das decisões judiciais pelos demais poderes do Estado, conflito de atribuições do Judiciário com esses poderes, questionamento da eficiência da solução jurisdicional e da legitimidade da jurisdição, número insuficiente de juízes, funcionários e instrumental adequado, lentidão do processo, insegurança jurídica.<sup>9</sup>

Os problemas acima elencados são apenas alguns dos empecilhos enfrentados para a prestação da tutela constitucionalmente garantida. É inegável que outros fatores também

<sup>7</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual: 4ª série*. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 56-57.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 23.

interferiram na atividade jurisdicional. Causas pessoais, como a personalidade do juiz, aptidões físicas e mentais, disposição para o trabalho, atenção, memória, propensão e interesse para resolver os problemas que lhe são submetidos, convicções doutrinárias e preconceitos são também fatores que interferem diretamente no andamento dos processos.<sup>10</sup> Aspectos administrativos como as normas que regem a organização judiciária, questões de regimento interno que envolvam a distribuição de causas complexas de forma equânime, sobrecarga de trabalho, mudanças sucessivas dos magistrados no curso do processo, estrutura adequada, espaço para inovações tecnológicas e funcionários especializados são também pontos relevantes que merecem sua devida valorização no que concerne aos impasses que enfrentamos.

No Brasil, nossa formação de cunho positivista-legalista<sup>11</sup> ainda corrobora a crença cega de que o formalismo técnico exacerbado, o procedimento pormenorizado e a solução adjudicada são garantias da efetividade do processo. Esquecemos do que há muito, já dizia Galeno Lacerda, sobre o formalismo: que “no âmbito do direito processual civil, isso pode conduzir à compreensão invertida da importância da regra procedimental em relação ao direito material. *“A sobrecarga atribuída ao direito processual pode estar ligada justamente ao formalismo”*<sup>12</sup>. Não tão somente isso, como alimentamos uma *cultura da litigância*<sup>13</sup> que em muito reluta na escolha da resolução alternativa dos conflitos e não renova sua mentalidade legalista.

Muito embora a legislação processual brasileira seja uma das mais sofisticadas e pormenorizadas no que tange a regras de procedimento, ela tem se mostrado ineficaz para atingir os ideais da celeridade, eficiência e efetividade tão prezadas pela ordem constitucional e pelo Código de Processo Civil de 2015. O acesso à justiça, como pilar constitucional, favoreceu o aumento do volume dos litígios e da complexidade das demandas, sem contudo ser acompanhado pela melhoria e renovação na estrutura judicial.<sup>14</sup>

A fim de otimizar a atividade jurisdicional, solvendo os problemas presentes em suas realidades jurídicas, há algumas décadas, os sistemas de justiça de países *de common law*

---

<sup>10</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual*: 4ª série. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 59-60.

<sup>11</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 19.

<sup>12</sup> LACERDA, Galeno. O Código como sistema legal de adequação do processo. *Revista do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul*: comemorativa do cinquentenário (1926-1976), Porto Alegre, 1976, p. 161-170.

<sup>13</sup> Sugere-se a leitura de WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: *Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover*. São Paulo: DPJ Ed., 2005, p. 684-690.

<sup>14</sup> O Conselho Nacional de Justiça, disponibilizou no “Justiça em números 2019” (com dados base de 2018), a informação que em média, a cada grupo de 100.000 habitantes, 11.796 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2018. Neste indicador, são computados somente os processos de conhecimento e de execução de títulos extrajudiciais, excluindo, portanto, da base de cálculo as execuções judiciais iniciadas. (...) Para os magistrados, o volume de processos médio sob sua gestão foi de 6.775 em 2018 (aumento de 4,2% em relação ao ano de 2017). CNJ. *Justiça em números*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. p. 84-88. Acesso em: 02 dez. 2019.

sistematizaram práticas de condução de processos e organização judiciária em torno do conceito de “*judicial case management*”, desenvolvendo a ideia do “gerenciamento de processos”.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO

Em Inglês, *management*, assim como *manager*, vem do verbo *to manage*, que significa gerir, dirigir, controlar, obter bons resultados, mas também – não se pode esquecer – desenvolver-se.<sup>15</sup> A noção de “*management*” traz a ideia de que a gestão deve ser racional em relação aos objetivos fixados e que a organização deve ser eficaz. Nas palavras de Loïc Cadiet, *case management* é *gerir os casos*, não sendo um noção própria à justiça, nem mesmo aos juristas.<sup>16</sup>

O gerenciamento de processos judiciais, segundo Paulo Eduardo Alves da Silva, pode ser compreendido como o conjunto de práticas de condução de processos e organização judiciária coordenadas pelo juiz para o processamento célere e efetivo dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário.<sup>17</sup> É, em verdade, uma técnica para racionalizar a prestação jurisdicional, sem, contudo, restringir o acesso à justiça.

A gestão processual ou o gerenciamento de processos, conforme José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho pode ser entendida como:

A intervenção conscienciosa dos atores jurisdicionais no tratamento dos casos ou processos, através da utilização de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso.<sup>18</sup>

Segundo os autores, a gestão do processo é configurada como um conjunto prático de regras e procedimentos que consolidam um “*sistema de gestão*” de demandas que permitem tornar mais rápido e eficiente o trabalho nos tribunais. Esse sistema de gestão englobaria o recolhimento, a organização, o processamento e demais atividades processuais a fim de uma tramitação mais eficaz e que atenda às particularidades, vocacionando-se para uma decisão judicial mais acertada.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 64-75.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 21.

<sup>18</sup> MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 12.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 233.



No âmbito do gerenciamento, o juiz é especialmente encorajado a adotar uma postura ativa nos processos sob sua jurisdição. Há larga abertura para meios alternativos de resolução dos conflitos, otimização dos instrumentos disponibilizados em Lei, corte dos excessos de forma, flexibilização e adaptação do procedimento legal às circunstâncias do caso concreto, aproveitamento da fase de saneamento, maximização da oralidade e concentração dos atos processuais, acompanhamento do fluxo de processos no cartório e coordenação de suas atividades, padronização das atividades básicas, formação de um calendário processual, dentre demais posturas que possibilitam a redução da morosidade da Justiça, sem contudo perder sua efetividade e seriedade.<sup>20</sup>

Cláudia Elisabete Schwerz Cahali<sup>21</sup> aborda o gerenciamento dos processos como um conjunto de medidas e de práticas aplicáveis à condução do processo pelo juiz voltado para a concretização de um processo célere e efetivo, observando o devido processo legal. “A *gestão do processo busca conferir racionalização à atividade jurisdicional*”<sup>22</sup>. Para a autora, o gerenciamento abre um caminho de cooperação entre todos os sujeitos do processo: partes, juiz, advogados e servidores, o que justamente concede legitimidade ao instituto de gestão de casos.

Para Cláudia Elisabete Schwerz Cahali, o gerenciamento de processos contemplaria três grandes pilares:

[...] 1) a possibilidade de o juiz adaptar o procedimento às peculiaridades do direito material; 2) a adoção de boas práticas na prestação jurisdicional, que compreendem o planejamento, a organização, a condução da marcha processual e o conhecimento pelo juiz da causa das questões relevantes do processo e 3) a utilização intensa dos meios alternativos de resolução de conflitos.<sup>23</sup>

Kazuo Watanabe observa que o gerenciamento do processo também fortalece o controle judicial sobre “(a) a identificação das questões relevantes no processo; (b) a maior utilização pelas partes de meios alternativos de solução de controvérsias e (c) programação do tempo necessário para a conclusão adequada de todos os passos processuais”.<sup>24</sup>

A gestão judicial convoca uma diversidade de sentidos. Todos esses sentidos articulados para uma prestação racional da atividade judicial, que pode ser obtidas por meio da

<sup>20</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 21.

<sup>21</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 28.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p.2.

<sup>24</sup> GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (Coord.). *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 08.

ponderação de princípios, regras de organização e gestão mais aptos e apropriados a promover o caso.<sup>25</sup>

Como pudemos constatar, na ideia do gerenciamento de processos, busca-se a adequação e utilização das técnicas disponíveis na condução dos processos para uma célere e efetiva resolução dos casos. O papel do juiz tem especial relevo nesta atividade, configurando o que muitos autores denominam de “*ativismo judicial*”.

Luiz Guilherme Marinoni<sup>26</sup> escreve que o estado liberal clássico, diante de sua finalidade principal de garantir a liberdade do cidadão, foi marcado por uma rígida delimitação dos poderes de intervenção na esfera jurídica privada. Essa repercussão teve efeitos sobre o Estado-Juiz. Montesquieu já dizia que o julgamento deveria ser apenas “*um texto exato da lei*”<sup>27</sup>, pois de outra maneira consistiria em uma “*opinião particular do juiz*”. O autor também escreve que essa ideia espelhava uma ideologia que ligava a liberdade política à certeza do direito. O julgamento apenas afirmava o que estava contido na Lei, sendo a liberdade apenas assegurada dessa maneira.<sup>28</sup>

A tendência de reforçar os poderes de condução do juiz teve seu marco inicial na reforma do processo civil austríaco, em 1895, liderada por Franz Klein<sup>29</sup>. Essa iniciativa só gerou reflexos relevantes com a adoção de uma nova visão sobre a natureza e a função do processo civil, cuja eficiência não podia mais depender apenas da atividade das partes.<sup>30</sup>

Segundo José Carlos Barbosa Moreira, desenvolveu-se, então, um novo enfoque sobre o aumento dos poderes do juiz, em que se destacou a “*valorização do diálogo judicial na*

<sup>25</sup> Acrescentam ainda Conforme José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho: “Para além dos aspectos próprios da gestão da atividade dos juízes no seu âmbito decisional, com a otimização do trabalho jurisdicional na condução do processo e no proferimento das suas decisões, pretende-se abarcar tudo o que tenha a ver com a governação, organização e gestão do sistema judicial nas suas diversas dimensões”. MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 07.

<sup>26</sup> MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica processual e tutela dos direitos*. 4. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p. 33.

<sup>27</sup> MONTESQUIEU. *Do espírito das Leis*. São Paulo: Abril Cultura, 1973, p. 160.

<sup>28</sup> MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica processual e tutela dos direitos*. 4. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p. 33.

<sup>29</sup> Loïc Cadiet escreve que o *case management* justamente encontra sua origem no final do século XIX, na teoria austríaca da função social do processo, elaborada por Franz Klein. A concepção idealizada era de que a justiça está a serviço da função social do processo, e a eficácia a serviço da equidade. Essa visão também passa pela ideia de que o *case management* deve estar a serviço da justiça no âmbito de uma democratização da instituição judicial. CADDIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 64-75.

<sup>30</sup> MOREIRA, José Carlos Barbosa. *A garantia do contraditório na atividade de instrução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 09, n. 34, p. 231–238, abr./jun., 1984, p. 231.

*formação do juízo, fruto da colaboração e cooperação das partes com o órgão judicial e deste com as partes*<sup>31</sup>.

O ativismo judicial foi a recomendação de Marc Galanter para combater a crise da Justiça, seguindo o modelo de um *juiz participativo*<sup>32</sup>. As recentes reformas legislativas processuais afirmam que o juiz seria o catalisador das mudanças que elas propunham: celeridade do processo, eficiente produção de provas, justiça da decisão e efetividade da execução.<sup>33</sup>

Quanto ao *ativismo judicial*, José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho comentam que, no que tange ao gerenciamento de processos, impõem-se uma meta ao juiz que dirige o processo, sendo que este deve recorrer a práticas inteligentes de ordenação e ao uso também mais eficiente dos meios legais e operacionais disponíveis.<sup>34</sup> Esse ativismo em grande parte decorreu da tomada de consciência de que o juiz é também um agente político do Estado<sup>35</sup>, portador do poder desse e expressão da democracia indireta praticada nos estados ocidentais contemporâneos, inexistindo portanto razão para enclausurá-lo em cubículos formais do procedimento, sem liberdade de movimentos e com pouquíssima liberdade criativa<sup>36</sup>.

O juiz, nesta atividade, em verdade terá um papel mais ativo, centralizador, coordenador, como um verdadeiro “*administrador*”<sup>37</sup> que regerá a melhor forma de organização para a resolução do conflito. Essa atividade, por óbvio, não será feita singularmente,<sup>38</sup> envolverá

<sup>31</sup> MOREIRA, José Carlos Barbosa. *A garantia do contraditório na atividade de instrução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 9, n. 34, p. 231–238, abr./jun., 1984, p. 231.

<sup>32</sup> GALANTER, Marc. *Why the “Haves” Come Out Ahead: Specularions on the Limits of Legal Change*. Law & Society Review, v. 9, p. 95-160.

<sup>33</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 32.

<sup>34</sup> MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 234-235.

<sup>35</sup> A observação é de COMOGLIO, Luigi. *Direzione del processo e responsabilità del giudice*. *Rivista di Diritto Processuale*, XXXII (1977), 14-56, p. 19.

<sup>36</sup> DINAMARCO, Cândido R. *A instrumentalidade do processo*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990, p. 182.

<sup>37</sup> Teresa Arruda Alvim Wambier em seu artigo: “O juiz como ‘Administrador’ do processo”, atenta que sob certo aspecto e em determinada dimensão, o juiz também exerce a função de administrar o processo. A autora escreve: “Tenho-me inclinado a pensar, e estas não são senão primeiras reflexões que o juiz quando age: a) como administrador do processo, ou seja tomando providências para que tudo ocorra bem; b) na dependência de características pessoais, como grau de sensibilidade, de acuidade mental, de capacidade de percepção; não pode ser controlado, ou seja, sua decisão não pode ser corrigida pelo Tribunal. WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. O Juiz como “Administrador” do processo. In: *As grandes transformações do processo civil brasileiro*. Homenagem ao Professor Kazuo Watanabe. São Paulo: Quartier Latin, 2009, p. 733-737.

<sup>38</sup> José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho complementam o discorrido: “Uma gestão processual eficiente não depende apenas do juiz, mas também da gestão do próprio tribunal e dos recursos que lhe estão afetos estão afetos, promovendo um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso de processamento. Isso tudo supõe uma aproximação criativa às tarefas processuais e uma permanente abertura para sua adaptação às situações de cada caso”. MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 234-235.

as partes, os agentes da justiça e todo o aparato jurisdicional, mas caberá especialmente ao juiz o papel de romper com a inércia e explicar as possibilidades de gerir o caso com técnicas que tragam efetividade, adequação e celeridade ao feito.

José Carlos Barbosa Moreira faz importante ponderação de que

[...] nenhum sistema processual, por mais bem inspirado que seja em seus textos, revelará socialmente efetivo se não contar com juízes empenhados em fazê-lo funcionar nessa direção. Qualquer discussão da matéria passa obrigatoriamente pela consideração dos poderes do órgão judicial na direção do processo.<sup>39</sup>

É preciso enfatizar que os juízes são os condutores do processo e o sistema não lhes tolera atitudes de espectador.<sup>40</sup> Não há mais espaço para o juiz *buche de la loi*,<sup>41</sup> senão para um intérprete e concretizador ativo dos direitos constitucionais.

Não podemos também negar que essa função ativa, administrativa, própria de um gestor por parte dos magistrados já existe em alguma medida nas varas judiciais. Paulo Eduardo Alves da Silva menciona que além do formalismo já estruturado na Lei, não é possível negligenciar o fato de que a condução dos processos seja regida por outras regras, essas por sua vez informais, desenvolvidas em cada vara judicial, a fim de propiciar uma organização e um funcionamento no micro espaço jurisdicional. As práticas informais dos juízos, como a forma de organização das varas, cartórios e servidores, estabelecimentos de metas e de métodos próprios de trabalho, ritos processuais diferenciados, organização no andamento e no fluxo processual, são alguns exemplos de atividades que podem ser estruturadas e constituem práticas próprias de gestão de processos.<sup>42</sup>

O ordenamento jurídico brasileiro, em que pese não tenha uma legislação específica para o gerenciamento dos processos, oferece meios que viabilizam sua concretização e exaltam a atuação ativa do magistrado<sup>43</sup>, tema que será explorado posteriormente neste trabalho.

<sup>39</sup> MOREIRA, José Carlos Barbosa. Por um processo socialmente efetivo. *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, v. 2, n. 11, p. 5-14, maio/jun., 2001, p. 26.

<sup>40</sup> DINAMARCO, Cândido Rangel. *A instrumentalidade do processo*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990, p. 410.

<sup>41</sup> MONTESQUIEU. *Do espírito das Leis*. São Paulo: Abril Cultura, 1973, p. 160.

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

<sup>43</sup> A cunho exemplificativo citamos alguns dispositivos: o desenvolvimento do processo por impulso oficial, disposto no art. 2º do CPC/15; no art. 139 e seus incisos há especial relevância aos poderes e deveres do juiz na condução dos processos. Dentre os incisos, podemos dar destaque ao II que dispõem sobre o juiz como garantidor da duração razoável do processo; a repressão do juiz a condutas meramente protelatórias; IV a determinação de atos para a garantia do cumprimento das ordens judiciais; V o estímulo do julgador à autocomposição a qualquer tempo; VI a prorrogação de prazos processuais e a alteração na ordem de produção de provas, adequando-se à necessidade do conflito, para conferir efetividade à tutela do direito; IX determinar o suprimento de pressupostos processuais e o saneamento de outros vícios processuais, etc.

## 2.2 FINALIDADES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A finalidade do gerenciamento de processos em verdade não destoa do que foi anunciado por Galeno Lacerda em relação ao despacho saneador<sup>44</sup>. Galeno atenta que o passivo da composição da lide é formado por fatores de tempo e custo. A finalidade do despacho saneador seria reduzir o passivo que o processo gera em termos de tempo e custo. Objetivo semelhante é o que apresenta o gerenciamento de processos, que além de reduzir o passivo *tempo-custo*, busca a o método adequado para a persecução deste fim. O gerenciamento dele se diferencia na medida em que pode ser exercido desde o início do procedimento, com prolongamento para todas as suas fases.<sup>45</sup>

Todo esse aparato de técnicas é vocacionado a atingir objetivos gerais de atuação. Cláudia Elisabete Schwerz Cahali elenca de modo exemplificativo alguns deles:

1) Assegurar a igualdade entre as partes e a paridade de armas. A gestão processual não deve interferir na situação estabelecida no processo entre as partes, nem gerar o desequilíbrio de forças; 2) conferir tratamento adequado à demanda, considerando a natureza do direito material em discussão e a complexidade da causa e se necessário flexibilizar o procedimento; 3) tratar a demanda de modo a observar a proporcionalidade do valor do objeto do processo, dos custos processuais, e das condições financeiras de cada parte; 4) garantir a tramitação do processo de modo rápido e em respeito ao devido processo legal; 5) estimular as partes a cooperar no processo; 6) tramitar o processo com menor custo possível; 7) tratar da demanda, considerando a existência de outros processos e distribuindo adequadamente os recursos do aparelho judiciário ao caso; 8) levar em consideração as consequências práticas da decisão relativa à gestão do processo; 9) proibir que as partes sejam surpreendidas com a organização e adaptação procedimental.<sup>46</sup>

Loïc Cadiet complementa essa ideia e escreve que

A eficácia '*managériale*' de gestão não é um fim em si<sup>47</sup>. Ela é apenas um meio de fornecer, dentro de prazos razoáveis, uma justiça de qualidade, isto é, em definitivo, uma justiça aceita pelas partes que terão o sentimento de terem sido escutadas de maneira apropriada, mesmo se elas não obtiverem decisões favoráveis às suas postulações. A Justiça da mesma forma não deve ser propiciada ao menor custo, mas a um custo adequado, ou seja, em uma medida que não traga substancialmente prejuízos às exigências da justiça processual. A promoção do princípio da eficiência deve ser combinada com os princípios do processo justo. Sendo que o processo civil não pode ser pensado hoje senão como resultado de um compromisso permanente e necessário entre um princípio de eficiência e um princípio de equidade. A boa

<sup>44</sup> LACERDA, Galeno. *Despacho Saneador*. Porto Alegre: Fabris, 1985, p. 05.

<sup>45</sup> Quem realiza tal comparação é Paulo Eduardo Alves da Silva, referindo Galeno Lacerda. In: ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 35-36.

<sup>46</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 42.

<sup>47</sup> CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 72-73.

administração da justiça, expressa-se hoje por meio da reivindicação da qualidade da justiça, sendo resultado deste equilíbrio entre a eficiência e a equidade.<sup>48</sup>

Além de instrumento de aceleração processual, o gerenciamento também busca garantir o percurso adequado para cada causa, na perspectiva da flexibilidade ou da adaptabilidade procedimental. Assim, “os procedimentos não podem mais ser pensados abstratamente, como se se tratassem de um modelo *prêt à porter*, mas sim devem ser talhados para cada caso”<sup>49</sup>.

Por certo que, neste âmbito de ativismo judicial, com a ideia de uma postura mais proativa, protagonista e diretiva do magistrado, há os riscos da arbitrariedade por parte do julgador.<sup>50</sup> Nesse sentido, é imprescindível ressaltarmos os princípios que legitimam o gerenciamento de processos e que se apresentam, de certa forma, também como limites à gestão. O processo, embora já outorgue um grau de discricionariedade ao julgador, não pode se tornar um meio de decisões arbitrárias.

## 2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

### 2.3.1 Princípio do contraditório e da ampla defesa

O primeiro princípio a ser ressaltado é o do contraditório e da ampla defesa previstos no art. 5º, LV, da CF/88. Ainda que tradicionalmente a doutrina faça distinções dessas garantias, Delosmar Mendonça Jr. faz importante observação a respeito:

[...] são figuras conexas, sendo que a ampla defesa qualifica o contraditório. Não há contraditório sem defesa, sendo igualmente lícito dizer que não há defesa sem contraditório (...) O contraditório é o instrumento de atuação do direito de defesa, ou seja, esta se realiza através do contraditório.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 72-73.

<sup>49</sup> ANDRADE, Érico. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 36, n. 193, p. 167-200, mar. 2011, p. 179.

<sup>50</sup> Cabe aqui fazer uma importante observação. A ampliação dos poderes do magistrado no gerenciamento processual (direção formal) não implica a respectiva ampliação dos poderes instrutórios (determinação de provas de ofício e participação ativa do Juiz na instrução processual), por se tratar de duas perspectivas diversas. Essa lição é dada por Érico Andrade. ANDRADE, Érico. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 36, n. 193, p. 167-200, mar. 2011, p. 179-180.

<sup>51</sup> MENDONÇA JR., Delosmar. *Princípios da ampla defesa e da efetividade no processo civil brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2001, p. 55.

Já Fredie Didier Jr.<sup>52</sup> esclarece que a ampla defesa corresponde ao aspecto substancial do princípio do contraditório, podendo-se constatar que eles se fundiram formando uma “amálgama” de um único direito fundamental.<sup>53</sup>

O direito ao contraditório rege todo e qualquer processo, se reconhecendo sua necessidade, inclusive no processo administrativo. O contraditório é identificado como bilateralidade de instância, realizando-se pela observância do binômio *conhecimento-reação*<sup>54</sup>. Conhecendo as alegações feitas pela outra parte, haverá o direito de contrariá-las,<sup>55</sup> mesmo que não o faça.<sup>56</sup>

Em que pese o STF já tenha se posicionando no sentido de que os destinatários deste direito são apenas os litigantes e não o magistrado,<sup>57</sup> tendo em vista que este último apenas se ocupa do exercício jurisdicional à vista das alegações das partes e das provas voltadas para a prolação da decisão final, hoje o entendimento é diverso. Segundo Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero<sup>58</sup>, o contraditório não significa apenas *conhecer-reagir*, mas significa participar do processo (direito de ser ouvido, de produzir provas, de impugnar decisões judiciais, etc.) e influir nos seus rumos.<sup>59</sup> Possuindo direito de *influência*<sup>60</sup>. Assim não tão somente os destinatários são as partes, mas também o é o juiz, tendo esse o dever de garantir o contraditório, mas também de ele mesmo se *submeter* a ele.<sup>61</sup> Cláudia Elisabete Schwerz Cahali complementa o raciocínio e acrescenta que o princípio do contraditório também é respeitado na medida em que o julgador expressa sua motivação em suas manifestações<sup>62</sup>. Essa

<sup>52</sup> DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. Volume 01. 19. Ed. Salvador: Jus Podivm, 2017, p. 100.

<sup>53</sup> Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero já esclarecem que o direito ao contraditório é previsto conjuntamente com o direito à ampla defesa, sendo condições indispensáveis ao processo justo e a qualquer ideia de administração organizada da justiça. SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 806.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

<sup>56</sup> Tereza Arruda Alvim Wambier explica que no âmbito do processo considera-se respeitado o princípio do contraditório quando as partes tenham recebido as chances de exercê-lo, ainda que não tenham sido utilizadas. WAMBIER, Tereza Arruda Alvim. *Fundamentos do processo*. *Revista dos Tribunais*, v. 855, jan. 2007, p. 11.

<sup>57</sup> BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *AgRg no RE 222.206/SP*. Segunda Turma. Relator: Min. Maurício Corrêa, julgado em 30 mar. 1998.

<sup>58</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 806.

<sup>59</sup> Cláudia Cahali justamente expõe que o princípio do contraditório está identificado com o direito de a parte participar e influir no processo, e também o direito ao diálogo entre as partes e o juiz. CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p.143.

<sup>60</sup> MARINONI, Guilherme; Arenhart, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil: teoria do processo civil*. Volume 01. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018, p. 409.

<sup>61</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 806.

<sup>62</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p.145.

motivação garante que as partes compreendam a linha de partida para a formação de sua convicção e influenciem ela.

Carlos Alberto Alvaro de Oliveira realiza uma verdadeira síntese da apropriada conceituação do que podemos ter como princípio do contraditório:

A faculdade concedida aos litigantes de pronunciar-se e intervir ativamente no processo impede, outrossim, sujeitem-se passivamente à definição jurídica ou fática da causa efetuada pelo órgão judicial. E exclui, por outro lado, o tratamento da parte como simples 'objeto' de pronunciamento judicial, garantindo o seu direito de atuar de modo crítico e construtivo sobre o andamento do processo e seu resultado, desenvolvendo antes da decisão a defesa das suas razões. A matéria vincula-se ao próprio respeito à dignidade humana e aos valores intrínsecos da democracia, adquirindo sua melhor expressão e referencial, no âmbito processual, no princípio do contraditório, compreendido de maneira renovada, e cuja efetividade não significa apenas debate das questões entre as partes, mas concreto exercício do direito de defesa para fins de formação do convencimento do juiz, atuando, assim, como anteparo à lacunosidade ou insuficiência da sua cognição.<sup>63</sup>

O contraditório é acolhido expressamente nos arts. 7º, 9º e 10º do CPC, sendo que a regra é que todas as decisões do juízo se apoiem em questões previamente debatidas pelas partes. Na gestão de processos, a decisão do magistrado por optar um procedimento diverso do convencional, por alterar o fluxo dos prazos, por se vincular a negócios jurídicos processuais das partes ou qualquer outro ato de adaptabilidade, deve ser informado previamente, possibilitando-se que as partes se manifestem a respeito dessa mudança. A jurisprudência do STF igualmente se posiciona pela vedação de decisões surpresa<sup>64</sup>, corroborando o entendimento de que as partes não podem ser surpreendidas com a organização e gestão processual.

A gestão de processos, como um ato de racionalização, é utilizada justamente para que as partes sejam favorecidas em questões de celeridade e efetividade. Muito embora caiba alertar que essas finalidades não podem ser obtidas a qualquer custo. O direito de as partes influírem e expressarem seus pontos de vista, contribuindo para a formação da convicção do julgador, não pode ser tolhido para o favorecimento de outros valores constitucionais. Sempre deve haver um *contrabalanceamento*. Tomada alguma decisão por parte do magistrado, as partes devem ser cientificadas para que adequem suas condutas antecipadamente e tenham o direito de se manifestar contrariamente a ela.

---

<sup>63</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

<sup>64</sup> BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *MS 25.787/DF*. Tribunal Pleno. Relator: Min Gilmar Mendes, julgado em 08 nov. 2006.



### 2.3.2 Princípio da igualdade

Como já decidiu o STF, “a igualdade é inerente ao *procedural due of law*”<sup>65</sup>. Apesar do princípio da igualdade não estar expressamente previsto na Constituição para o campo do processo civil, essa ideia decorre do entendimento do ordenamento jurídico como um todo.<sup>66</sup> O CPC arrola expressamente o direito à igualdade no processo civil como uma de suas normas fundamentais no art. 7º. Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero<sup>67</sup> escrevem que se garante primeiramente a igualdade perante a legislação (igualdade formal) e posteriormente a igualdade na legislação (igualdade material). Nesse sentido, a Lei processual deve ser aplicada uniformemente pelo juiz, sendo seu dever conduzir o processo e velar pela igualdade das partes, o que é expressamente consubstanciado no art. 139, I, do CPC.

Sobretudo, o juiz deve garantir a estruturação e a condução do processo de acordo com o direito à igualdade, o que significa garantir que as partes terão as mesmas oportunidades e os mesmos meios para a obtenção da tutela jurisdicional. O direito à igualdade processual é suporte do direito à paridade de armas, ou seja, o processo só é tido como justo se as partes dispuserem das mesmas oportunidades e meios de participar.<sup>68</sup>

No âmbito do gerenciamento, é inadmissível que por ato judicial as partes tenham oportunidades assimétricas ao longo do processo. Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero<sup>69</sup> exemplificam didaticamente que desvios podem ocorrer na aplicação das regras sobre ônus da prova, por exemplo. O juiz, ao inverter o ônus da prova, deve conceder à parte onerada oportunidade de desempenhá-lo de forma adequada, sob pena de ferir a igualdade.

Da mesma forma, no âmbito do gerenciamento dos processos, nenhuma das partes pode ser favorecida desproporcionalmente com as técnicas a serem adotadas. A gestão processual não deve interferir na situação estabelecida no processo entre as partes. Acertadamente, Carlos Alberto Alvaro de Oliveira<sup>70</sup> expõe que o processo civil não atua no interesse das partes, mas *por meio do interesse de ambas*. As partes, em verdade, estimulam o Estado para que esse, por

---

<sup>65</sup> BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *MC na ADC 1.753*. Tribunal Pleno. Relator: Min. Sepúlveda Percece, julgado em 16 abr. 1998.

<sup>66</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 821.

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

<sup>68</sup> *Ibidem*.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

meio do juiz, intervenha concedendo o direito a quem o tem e indiretamente satisfazendo o interesse público na justa composição dos conflitos.<sup>71</sup> O gerenciamento não é e nem deve ser caminho indireto de benefícios, devendo ser construindo pela atuação conjunta e equânime de todos os sujeitos processuais.

### 2.3.3 Princípio da cooperação ou colaboração

A pluralidade de modelos de direito processual não é novidade dada as diversas tradições jurídicas que se desenvolveram globalmente. Em relação à civilização ocidental, a doutrina costuma identificar dois grandes modelos: o modelo dispositivo e o modelo inquisitivo. Fredie Didier Jr. escreve que podemos identificar um terceiro modelo: o modelo do *processo cooperativo*<sup>72</sup>. O autor expõe que os princípios do devido processo legal, da boa-fé processual e do contraditório, foram a base para o desenvolvimento de um outro princípio: o princípio da cooperação.<sup>73</sup> No mesmo sentido, Carlos Alberto Alvaro de Oliveira:

Esse modelo caracteriza-se pelo redimensionamento do princípio do contraditório, com a inclusão do órgão jurisdicional no rol dos sujeitos do diálogo processual, e não mais como um mero espectador do duelo das partes.

O contraditório volta a ser valorizado como instrumento indispensável ao aprimoramento da decisão judicial, e não apenas como uma regra formal que deveria ser observada para que a decisão fosse válida.<sup>74-75</sup>

Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero<sup>76</sup> defendem que o modelo do nosso processo justo é o modelo cooperativo, pautado pela colaboração do juiz para com as partes, sendo inclusive encampado pelo Código de Processo Civil no art. 6º. A colaboração visa a organizar o papel das partes e do juiz na conformação do processo, estruturando uma *comunidade de trabalho*.<sup>77</sup> O juiz tem o dever de prestar tutela jurisdicional

<sup>71</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

<sup>72</sup> DIDIER JR., Fredie. Os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 198, p. 213-225, ago. 2011, p. 207.

<sup>73</sup> *Ibidem*.

<sup>74</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Garantia do Contraditório*. Garantias Constitucionais do Processo Civil. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p. 139-140.

<sup>75</sup> Sobre esse papel do princípio do contraditório, neste contexto histórico, muito oportuna a leitura de MITIDIERO, Daniel. *Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos*. 3. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 89-90.

<sup>76</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 805.

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. 806.

efetiva, ao passo que as partes têm o direito fundamental à participação no processo civil<sup>78</sup>. Conforme escreve Carlos Alberto Alvaro de Oliveira:

A contribuição das partes e do Juiz deve manifestar-se na forma de uma atuação crítica e construtiva sobre o andamento dos processos, orientada segundo o princípio do contraditório. No que se fere às partes, a cooperação propiciará o debate eficaz do litígio, suprindo eventuais lacunas ou falhas na cognição do Juiz. No que tange ao Juiz, a sua iniciativa deve ter por alvo não só a condição do processo até seus ulteriores termos, mas também a provocação das partes para colaborarem em cada fase do procedimento, de acordo com as suas postulações.<sup>79</sup>

Dierle José Coelho Nunes intitula como modelo *coparticipativo*<sup>80</sup>. Para o autor, o modelo coparticipativo seria uma técnica de construção de um processo civil mais democrático em conformidade com à Constituição. “A comunidade de trabalho deve ser revista em perspectiva policêntrica e coparticipativa, afastando qualquer protagonismo e se estruturando a partir do modelo constitucional de processo”<sup>81</sup>.

A ideia do princípio da cooperação faz com que surjam deveres tanto para as partes como para o órgão jurisdicional que assume, segundo Daniel Mitidiero<sup>82</sup>, uma “*dupla posição*”: “mostra-se paritário na condução do processo, no diálogo processual”, e “assimétrico”<sup>83</sup> no momento da decisão<sup>84</sup>. O juiz não conduzirá o processo ignorando ou minimizando o papel das

---

<sup>78</sup> “O diálogo assim estimulado substitui com vantagem a oposição e o confronto, dando azo ao concurso das atividades dos sujeitos processuais, com ampla colaboração tanto na pesquisa dos fatos quanto na valorização da causa. Esse objetivo só pode ser alcançado pelo fortalecimento dos poderes das partes, por sua participação mais ativa e leal no processo de formação da decisão, dentro de uma visão não autoritária do papel do juiz e mais contemporânea quanto à divisão do trabalho entre o órgão judicial e as partes”. ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Efetividade e processo de conhecimento. *Revista Cadernos de Pós-Graduação Direito/UFRGS*, v. 02, n. 04, jun. 2004, p. 253.

<sup>79</sup> “Colaboração aqui significa, da perspectiva do órgão judicial, ouvir as partes, seus representantes ou mandatários judiciais, convidando-os a fornecer esclarecimentos sobre a matéria de fato ou de direito, assim como para suprir as faltas acaso existentes”. ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Efetividade e processo de conhecimento. *Revista Cadernos de Pós-Graduação Direito/UFRGS*, v. 02, n. 04, jun. 2004, p. 250.

<sup>80</sup> NUNES, Dierle José Coelho. *Processo jurisdicional democrático*. Curitiba: Juruá, 2008, p. 215.

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

<sup>82</sup> MITIDIERO, Daniel. *Colaboração no Processo Civil*. Pressupostos Sociais, Lógicos e Éticos. 3. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 102-103.

<sup>83</sup> “Pode-se dizer que a decisão judicial é fruto da atividade processual em cooperação, é resultado das discussões travadas ao longo de todo o arco do procedimento; a atividade cognitiva é compartilhada, mas a decisão é manifestação do poder, que é exclusivo do órgão jurisdicional, e não pode ser minimizado. Neste momento, revela-se a necessária assimetria entre as posições das partes e do órgão jurisdicional: a decisão jurisdicional é essencialmente um ato de poder. Em um processo autoritário/inquisitorial, há essa assimetria também na condução do processo”. MITIDIERO, Daniel. *Colaboração no Processo Civil*. Pressupostos Sociais, Lógicos e Éticos. 3. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 98.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 102-103.

partes na “divisão do trabalho”, mas sim se colocando em posição paritária, com diálogo<sup>85</sup> e equilíbrio.<sup>86</sup>

A *ratio* da colaboração encontra um plano mais amplo de atuação, não só perquirindo a norma jurídica aplicável ao caso, mas buscando estabelecer o conteúdo e o alcance da norma. Essa atividade, quando realizada por todos os agentes processuais, evita surpresas que possam restringir o direito de defesa e oferece maior garantia de que a tutela será adequada ao direito material em questão.<sup>87</sup> Carlos Alberto Alvaro de Oliveria<sup>88</sup> escreve:

Ora, a ideia de cooperação além de implicar, sim, um juiz ativo, colocado no centro da controvérsia, importará senão o restabelecimento do caráter isonômico do processo pelo menos a busca de um ponto de equilíbrio. Esse objetivo impõe-se alcançado pelo fortalecimento dos poderes das partes, por sua participação mais ativa e leal no processo de formação da decisão, em consonância com uma visão não autoritária do papel do juiz e mais contemporânea quanto à divisão do trabalho entre o órgão judicial e as partes.<sup>89</sup>

No âmbito do gerenciamento de processos, é imposto às partes o dever de colaborar para que o processo tramite em tempo razoável, envolvendo o dever de cumprir com as diligências necessárias, extinguir atitudes protelatórias, fixar em conjunto pontos controvertidos facilitando a instrução probatória, realizar negócios jurídicos processuais quando adequado e atuar conforme a boa-fé processual. Por mais eficazes que sejam as medidas e técnicas adotadas pelo juiz na gestão de processos, de nada adiantará se as partes sempre estiverem trabalhando no contra fluxo no intuito de prolar o processo para que o tempo atue a seu favor.

A cooperação em busca de organizar o processo de forma justa, outorgando posições equilibradas aos agentes do processo, associa o papel do juiz com o dever de esclarecimento, diálogo, auxílio e motivação. O CPC impulsiona expressamente a colaboração das partes, dispondo sobre em uma gama de artigos, a título de exemplo além do art. 6º, o art. 9º, 10º, 11º,

<sup>85</sup> Cláudia Elisabete Schwerz Cahali complementa esse raciocínio com a ideia de que o princípio da cooperação relaciona-se com a exigência de constante diálogo entre as partes e das partes com o juiz, voltados para a solução do processo em busca da melhor decisão em tempo razoável. CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 151.

<sup>86</sup> Complementa Daniel que o princípio da colaboração como modelo de processo civil tem a finalidade de “dar feição ao formalismo do processo, dividindo de forma equilibrada o trabalho entre todos os seus participantes”. Como princípio, aduz que não há processo justo sem colaboração, e que “a necessidade de participação que se encontra à base da democracia contemporânea assegura seu fundamento normativo”. MITIDIERO, Daniel. Colaboração no processo civil como *prêt-à-porter*? Um convite ao diálogo para Lenio Streck. *Revista de Processo*, v. 194, jan. 2011, p. 55.

<sup>87</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

<sup>88</sup> *Ibidem*.

<sup>89</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. O formalismo-valorativo no confronto com o formalismo excessivo. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, n. 26, 2006, p. 70.

139, VIII e IX, 191, 317, 319, §1º, 321, 357, §3º, 487, parágrafo único, 488, 489, §1º e 2º, 772, III, 926, §1º, 932, parágrafo único, 1.007, §2º, §4º e § 7º, 1.007, § 2º, § 4º e § 7º e 1.017, § 3º.<sup>90</sup>

### 2.3.4 Princípio da motivação das decisões judiciais

A Constituição prevê a motivação das decisões no art. 93, IX, tendo disposto a legislação infraconstitucional que a fundamentação é tida como um dos elementos essenciais à sentença, conforme expõe o art. 489, inciso II, do CPC.<sup>91</sup>

Tereza Arruda Alvim Wambier<sup>92</sup> descreve o princípio da motivação das decisões judiciais como o instrumento que confere transparência à atividade jurisdicional. Por meio da motivação, permite-se aferir concretamente a imparcialidade do juiz, verificando a sua legitimidade e assegurando que o direito às partes de participação foi justamente considerado pelo julgador.

Sendo a motivação o último momento de manifestação do contraditório, para formação da decisão há necessidade de ter havido o prévio diálogo entre as partes e o órgão jurisdicional. O art. 489, § 1º, inciso IV do CPC, impõe o dever expresso do órgão jurisdicional rebater as questões e os fundamentos levantados pelas partes, consubstanciando essa garantia.<sup>93</sup>

Quando falamos de gerenciamento de processos, especialmente quando tomada a técnica da adaptação do procedimento, é imprescindível que o julgador fundamente e justifique o porquê de sua escolha, apontando os pontos positivos para sua adoção em relação ao procedimento legalmente previsto. Ao contrário, abriremos espaço para uma discricionariedade indesejada, que permite extravagâncias procedimentais, o que pode tumultuar e tornar o processo imprevisível e desorganizado. As decisões judiciais inegavelmente são formas de orientar condutas sociais e promover igualdade, devendo existir uma coerência no sistema, conferindo unidade ao direito.<sup>94</sup> Assim sendo, a motivação se mostra essencial.

<sup>90</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 805-807.

<sup>91</sup> *Ibidem*, p. 846.

<sup>92</sup> WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. *Nulidades do processo e da sentença*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, p. 313.

<sup>93</sup> BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *MS 25.787/DF*. Tribunal Pleno. Relator: Min. Gilmar Mendes, julgado em 08. Nov. 2006.

<sup>94</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 846.

### 2.3.5 Princípio da razoável duração do processo

O princípio da razoável duração do processo está expressamente previsto no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988. Ademias, depreende-se das garantias de acesso à justiça e do devido processo legal (art. 5º, incisos LIV e LV da CF/88) que a tutela jurídica, para ser efetiva, deve ser entregue em tempo razoável. O art. 4º do CPC reafirma o dispositivo constitucional.

*A priori*, o significado de “*razoável tempo de duração do processo*” nos parece um conceito vago, sem parâmetros para ser justamente compreendido, tendo em consideração a variedade de naturezas das demandas jurisdicionais: há processos complexos, há tutelas jurídicas diferenciadas como as de urgência, evidência, cautelares e há também as demandas ordinárias.

Tendo em vista essa gama de possibilidades, a jurisprudência da Corte Europeia de Direito Humanos desenvolveu critérios para aferir a razoabilidade da duração do processo, dentre os critérios estão: “(I) complexidade da causa; (II) o comportamento das partes; (III) o comportamento do juiz da condução do processo; (IV) relevância do direito reclamado em juízo”<sup>95</sup>.

A duração do processo deve ser proporcional à especificidade do direito material tutelado em juízo. Isso não necessariamente quer dizer processo rápido ou célere.<sup>96</sup> O tempo para a prestação da tutela deve ter permitido que as partes tenham participado de forma adequada, respeitando o contraditório. Francisco Risoto em seu artigo intitulado “*O princípio da duração razoável do processo sob a perspectiva axiológica*”, expõem justamente que à luz do princípio da duração razoável, sob adequado perfil axiológico, o processo deve demorar exatamente o tempo necessário para atender a sua finalidade de resolver o conflito com a justiça, ou seja, garantido às partes o contraditório e a ampla defesa segundo a natureza da causa e a complexidade do direito material, sem dilações indevidas<sup>97</sup>.

O que se pretende com esse princípio é a eliminação do tempo patológico – a desproporcionalidade entre duração do processo e a complexidade do debate da causa. O que

---

<sup>95</sup> SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Edição revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 679.

<sup>96</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 806.

<sup>97</sup> RISOTO, Francisco. O princípio da duração razoável do processo sob a perspectiva axiológica. *Revista de Processo*, v. 161, jul. 2008, p. 02.

se pretende promover é o processo sem dilações indevidas<sup>98</sup>, tendo em vista a ideia de que *Justiça lenta é justiça negada (justice delayed is justice denied)*<sup>99</sup>, a falta de uma justa medida na prestação da tutela ocasiona falta de confiança social na efetividade do judiciário.

Um exemplo claro que pode ser dado quanto a eliminação de tempo patológico é no caso de já ter sido constatada parcela incontroversa da demanda em curso, e esta não ter sido efetivada à parte que lhe cabe. Da mesma forma, a juntada de documentos sem quaisquer relevâncias práticas para o mérito e atrasos exacerbados para emitir despachos de mero impulso, estão entre as atitudes que contribuem para a morosidade.

No espectro do gerenciamento de processos, a tutela concedida em tempo razoável constitui umas das finalidades desse instituto, sem necessidade de grandes delongas. Cabe ressaltar por fim que o juiz que se omite ao comportamento abusivo das partes, veementemente constatando atitudes protelatórias e desvios injustificados, descumprindo com esse dever, que é *“peça fundamental para promover e manter a confiança social na efetividade da ordem jurídica”*<sup>100</sup>. O juiz também deve sempre adotar técnicas gerenciais capazes de viabilizar o adequado fluxo dos atos processuais, bem como organizar os órgãos judiciários de forma idônea (funcionários, infraestrutura, meios tecnológicos, métodos de trabalho), para que a atividade jurisdicional seja metódica, técnica, expedita e siga um fluxo contínuo.

### 2.3.6 Princípio da Adequação e da Efetividade

Devemos entender que não basta tão somente declarar os direitos, mas tão importante quanto é instituir meios organizatórios de realização, procedimentos adequados e equitativos<sup>101</sup>, sem os quais o direito perde qualquer significado em termos de efetiva atuabilidade<sup>102</sup>. Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero escrevem que o direito à tutela jurisdicional deve ser visto de três perspectivas: i) acesso à justiça; ii) adequação da tutela; iii) efetividade da tutela<sup>103</sup>.

---

<sup>98</sup> TUCCI, José Rogério Cruz e. *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual civil e penal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p. 88.

<sup>99</sup> Sobre a duração razoável do processo é indicado o livro de: HOFFMAN, Paulo. *Razoável duração do processo*. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

<sup>100</sup> SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 5. Edição revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 678.

<sup>101</sup> MIRANDA, Jorge. *Manual de direito Constitucional*. 7. Ed. Coimbra: Editora Coimbra, 2013, p. 93.

<sup>102</sup> FERRAJOLI, Luigi. *Princípios Iuris: Teoria Del diritto e dela democrazia*. Itália: Laterza, vol. 1, 2006, p. 321.

<sup>103</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 810.

Em relação à adequação da tutela, basicamente o que se pretende garantir é que o meio seja idôneo ao fim. A adequação revela a necessidade de análise do direito material posto em causa para se estruturar, a partir daí, um processo dotado de técnicas processuais aderentes à situação levada a juízo.<sup>104</sup>

Segundo Ingo Wolfgang Sarlet, Luiz Guilherme Marinoni e Daniel Mitidiero o direito à tutela adequada determina a previsão de:

[...] i) Distribuição com nível de cognição apropriado à tutela do direito pretendido; ii) distribuição adequada do ônus da prova, com possibilidades de inversão; iii) com técnicas antecipatórias capazes de redistribuir o ônus do tempo do processo, em face da urgência e evidência; iv) com formas de tutela jurisdicional com executividade intrínseca; v) técnicas executivas idôneas; vi) *standars* para valoração probatória do direito”.<sup>105</sup>

Exemplo claro dessa ideia foi trazida pelo art. 497, parágrafo único, do Código de Processo Civil de 2015. Foi reconhecido que para certos tipos de direito, que requeressem a inviolabilidade – por exemplo, publicação de uma foto privada na imprensa – a tutela adequada seria a inibitória, uma tutela preventiva contra o ilícito, não sendo o caso de tutela repressiva e reparatória. Nessa situação, temos claro exemplo de adequação do ordenamento jurídico ao direito material postulado.

A tutela jurisdicional além de adequada também deve ser efetiva. A efetividade compõe o princípio da segurança jurídica. Um ordenamento jurídico só é seguro se há confiança na realização do direito que se conhece.<sup>106</sup> A efetividade diz respeito ao resultado do processo. O direito deve ter *atuabilidade*<sup>107</sup>.

João Batista Lopes escreve que processo efetivo é aquele que se desenvolve com respeito às garantias constitucionais da ampla defesa e do contraditório, obtendo-se o máximo de rendimento com o mínimo de trabalho, no menor tempo possível, sem sacrificar o direito da parte e a segurança jurídica.<sup>108</sup>

<sup>104</sup> MITIDIERO, Daniel. *Processo civil e Estado Constitucional*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007, p. 92.

<sup>105</sup> SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 810.

<sup>106</sup> *Ibidem*, p. 818.

<sup>107</sup> Luigi Ferrajoli fala em atuabilidade das situações jurídicas para destacar a necessária efetivação do direito como condição para o reconhecimento de sua própria existência. In: FERRAJOLI, Luigi. *Princípios Iuris: Teoria Del diritto e dela democrazia*. Itália: Laterza, vol. 1, 2006, p. 321.

<sup>108</sup> LOPES, João Batista. *Curso de Direito Processual Civil*. São Paulo: Editora Atlas, 2005, v. 01, p. 65.



Nesse sentido, de nada adiantaria a celeridade na prestação da tutela se o comando jurisdicional não aderisse à necessidade das partes e não possuísse atuabilidade. Assim é uma via de dois sentidos, além de célere, deve ser efetiva e adequada.

### 2.3.7 Princípios fundamentais como limites ao gerenciamento de processos

A atuação do juiz no gerenciamento de processos inegavelmente implica no aumento de poderes na direção do processo, trazendo o risco do abuso e do arbítrio por parte do magistrado. Somente o idealizado “*Juiz Hércules*”, imaginado por Ronald Dworkin dotado de “*capacidade, sabedoria, paciência e sagacidade sobre-humanas*”, seria capaz de empreender a atividade jurisdicional que se exige sem incorrer em falhas<sup>109</sup>.

Carlos Alberto Alvaro de Oliveira analisa que o aumento dos poderes do juiz não deve significar, necessariamente, a completa indeterminação desses poderes. Segundo o autor, essa concessão não implica em renúncia de normatização e discricionariedade exacerbada. Ao contrário, o magistrado poderia criar a seu bel-prazer a regra processual que ele próprio considera mais apropriada para o desenvolvimento do procedimento, conduzindo a total indeterminação e imprevisibilidade. Isso desembocaria num processo substancialmente privado de formas.<sup>110</sup>

José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho explicam que as garantias do processo equitativo (*due process of law*) são um limite incontornável na direção e gestão de processos. Complementam os autores:

Nesse sentido, diversos princípios e direitos essenciais devem ser considerados, dentre os quais podemos citar: a igualdade das partes, equilibrando-se a sua participação sem diferenciações injustificadas; da ampla defesa e do contraditório, assegurando-se a efetiva oportunidade de contestação de pronunciar sobre questões de direito ou de fato antes de ser proferida uma decisão judicial; do prazo razoável, dependente da complexidade da causa e da adequada fundamentação das decisões, permitindo o controle da atividade do juiz.<sup>111</sup>

Assim, o gerenciamento de processos deve ser pautado pelos limites gerais de atuação. Deve tornar o feito mais célere, adequado à natureza do direito material postulado, mais organizado e previsível para as partes, podendo essas estimar o tempo e os custos que

<sup>109</sup> DWORKIN, Ronald. *Levando os direitos a sério*. 3. Ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010, p. 165.

<sup>110</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

<sup>111</sup> MATOS, José Igreja; et al. *Manual de Gestão Judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 240.

despenderão. Entretanto, é vedado que a gestão se torne motivo de desorganização, tumulto processual e imprevisibilidade. Da mesma forma, o magistrado tem o dever de motivar as decisões que implementam modificações no procedimento, atendendo às formalidades quando expressamente previstas em Lei. O contraditório e a ampla defesa de modo algum pode ser tolhidos e as partes surpreendidas por decisões adaptativas sem a prévia discussão ou tratadas de forma não isonômica. Ademais, o procedimento sempre deve ser público e o respeito ao duplo grau de jurisdição servirá como anteparo ao arbítrio judicial.

#### 2.4 DIMENSÕES DO DIREITO ESTRANGEIRO SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A ideia do *judicial case management* ou “gerenciamento de processos” não é isolada ao sistema brasileiro. Diversos países com ordenamentos de diferentes tradições jurídicas encontram em seu Judiciário os mesmos problemas encontrados no Brasil: morosidade processual, falta de efetividade das decisões e procedimentos demasiadamente rígidos. Escócia, Bélgica, Holanda, Croácia, Eslovênia, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, além de Estados Unidos, Inglaterra e Gales, são alguns dos exemplos em que podemos encontrar sistemas de gerenciamento de processos.<sup>112</sup>

Os Estados Unidos e a Inglaterra desempenharam e ainda desempenham papel vanguardista no desenvolvimento do *judicial case management*. Nos Estados Unidos, desde a década de 70, as *Federal Courts* norte-americanas praticam, discutem e buscam aprimorar o chamado *judicial case management*. Na Inglaterra, o *case management* é praticado desde a década de 90, sendo que o *Civil Procedure Rules* de 1998 consagrou o gerenciamento como diretriz do novo código processual.<sup>113</sup>

O *case management* praticado nesses países “foi concebido para combater o alto custo, complexidade e demora da resolução judicial e eliminar o mal uso do processo pelas partes”<sup>114</sup>. Objetivos que não diferem do sistema brasileiro. Para isso são incorporados meios alternativos de resolução de conflitos dentre os quais podemos citar mediação, conciliação, avaliação de terceiro neutro, mini-trial, além de outros meios. Da mesma forma, nessas tradições exige-se

---

<sup>112</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010, p.36

<sup>113</sup> *Ibidem*.

<sup>114</sup> WOOLF, Lord. *Access to Justice: Interim Report to the Lord Chacellor on the Civil Justice System of England and Wales*. London: HSMO, 1995.

também uma postura especialmente ativa do juiz no âmbito processual<sup>115</sup>, na medida em que deve enquadrar os procedimentos judiciais, controlando-os e flexibilizando-os, quando possível, e realizando um planejamento processual em todo o decorrer do iter processual.

A comparação com o *case management* praticado nos países de *common law* revelou importantes considerações para a disseminação do gerenciamento de processos na justiça brasileira.<sup>116</sup> Neste trabalho de conclusão, concentraremos a explanação sobre o *judicial case management* nos Estado Unidos e na Inglaterra, países em que se obteve especial êxito em relação ao desenvolvimento de técnicas de gerenciamento.

#### 2.4.1 O *Judicial Case Management* Norte-Americano

O sistema norte-americano foi por muito tempo considerado extremamente formalista<sup>117</sup>, concentrado no intercâmbio de peças escritas entre as partes (*pleadings*), o que resultava em decisões majoritariamente concentradas em regras formais que não se debruçavam propriamente sobre o mérito da causa.<sup>118</sup>

Em 1920, a Corte Federal do Condado de Wayne, Michigan, diante do grande volume de casos e do formalismo exacerbado, concebeu uma técnica de grande valia ao gerenciamento de processos: *a audiência preliminar*. A Corte constatou que 50% dos casos eram resolvidos por acordos antes do julgamento, o que reduzia a quantidade e a variedade de casos a serem julgados.<sup>119</sup> Diante do grande êxito da audiência preliminar, outras jurisdições passaram a

---

<sup>115</sup> Nos sistemas de *commow law*, de modelo adversarial, como o americano e o inglês, essa postura “ativa” do juiz é tida como uma novidade, tendo em vista que tradicionalmente o juiz possuía postura passiva. Como assevera Fredie Didier Jr.: “Em suma, o modelo adversarial assume a forma de competição ou disputa, desenvolvendo-se como um conflito entre dois adversários diante de um órgão jurisdicional relativamente passivo, cuja principal função é a de decidir. DIDIER JR., Fredie. Os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 198, p. 213-225, ago. 2011.

José Carlos Barbosa Moreira acrescenta essa visão: “Muitas e muitas vezes se tem atribuído ao juiz anglo-saxônico, em obras doutrinárias, papel passivo em matéria probatória. Incumbe-lhe, sem dúvida, decidir objeções porventura feitas à admissibilidade de certas provas, fiscalizar a produção das provas orais no trial e, obviamente, valorar os elementos apresentados, para fundamentar a sentença. (...) Aos advogados norte-americanos de modo nenhum lhes agrada que o juiz, participando ativamente da colheita das provas orais, “roube” a cena de que desejam ser, eles próprios, os protagonistas”. BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O processo civil contemporâneo: um enfoque comparativo. In: *Temas de direito processual*: 9ª série. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 39-54.

<sup>116</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p.147.

<sup>117</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança Judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p.105.

<sup>118</sup> JOLOWICZ, John Antony. Some twentieth-century developments in Anglo-American civil procedure. In: *On civil procedure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000, p. 23-58.

<sup>119</sup> SUNDERLAND, E.R. The theory and practice of pre-trial procedure. *Michigan Law Review*, Ann Arbor, n. 36, p.215-226, Dezembro, 1937.

replicar a técnica e posteriormente ela foi consagrada nas *Federal Rules of Civil Procedure* em 1938.<sup>120</sup>

Paulo Eduardo Alves da Silva relata que o sucesso do *case management* americano foi especialmente viabilizado pela audiência preliminar<sup>121</sup>. Essa audiência caracteriza-se por ser o momento processual oportuno para o juiz tomar contato com as partes e realizar a primeira tentativa de resolução consensual do conflito. Da mesma forma, é momento oportuno para organizar o feito e tomar decisões como a admissibilidade e o agendamento da produção de provas, a possibilidade de dividir os julgamentos, solver eventuais requerimentos de julgamento antecipado ou resolução de questões prejudiciais, realizando uma verdadeira “*triagem do feito*” em audiência.

A eficiência dessa audiência consiste, segundo Angelo Dondi, Vincenzo Ansanelli e Paolo Comoglio, na ausência de delimitação absoluta de seu objeto e na presença de atividade que envolve substancialmente a prova dos fatos. A ligação entre os atos postulatórios e uma fase preparatória definem os contornos da controvérsia. A força cognitiva de uma audiência preliminar chega, segundo os autores, a infirmar a utilidade do *trial*. Essa audiência configura-se como uma forma de conhecimento preventivo das questões de natureza probatória, o que facilita a célere definição do objeto da controvérsia.<sup>122</sup>

A audiência preliminar é um importante momento não tão somente para o estímulo a adoção de meio alternativos de resolução de conflitos e de definição do objeto da controvérsia, funcionando também como momento para a produção do *schecule*, tema que em breve será tratado. O pressuposto essencial para essas atividades consiste na atribuição ao juiz de poderes mais diretivos, o que rompe com a ideia consolidada de juiz passivo do *adversary system*.<sup>123</sup>

O sistema adversarial costumeiramente foi marcado pela figura de um juiz com função relativamente passiva, concentrada na prolação da decisão final, deixando a demanda à mercê das partes e de suas jogadas processuais. Lon Fuller escreve importante passagem sobre o desempenho do juiz à época:

Gostaria, no entanto, de manifestar o meu descontentamento com as implicações que por vezes advêm do sistema adversarial no meu próprio país. Uma delas é a noção de que o juiz deve permanecer passivo ao longo de todo o percurso do processo; como se uma criança bem comportada fosse, só falando quando lhe dirigem a palavra. O seu papel é considerado como sendo o de um árbitro que é levado à ação apenas mediante

<sup>120</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. Governança Judicial. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 107.

<sup>121</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 39.

<sup>122</sup> DONDI, Angelo, ANSANELLI, Vincenzo, COMOGLIO, Paolo. *Processo civil comparado: uma perspectiva evolutiva*. Trad. Daniel Mitidiero, et al. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 84-85.

<sup>123</sup> *Ibidem*.

a ocorrência de um erro profundo. A essência do sistema adversarial é que a cada lado é concedida uma participação na decisão tomada, uma participação que toma forma ao se apresentar provas e argumentos. Para que essa participação seja cumprida, ela deve ocorrer dentro de um quadro ordenado, e é dever do juiz fazer com que o julgamento não degenere em uma competição desordenada na qual as questões são perdidas do ponto de vista. (...) Uma participação mais ativa por parte do juiz – partindo do princípio de que não há qualquer preconceito no próprio caso – pode, portanto, aumentar o significado e a eficácia de uma apresentação adversarial.<sup>124</sup>

Fábio Peixinho Gomes Corrêa assegura que a intervenção judicial na fase inicial do processo fez com que as bases do sistema adversarial fossem reavaliadas, no que diz respeito ao papel exercido pelo juiz<sup>125</sup>. O *Handbook for effective pre-trial procedure* de 1964 enfatizou que um juiz ativo e bem preparado era a “*chave do sucesso*” na fase instrutória de um processo.<sup>126</sup>

Posteriormente, entre as décadas de 1970 e 1980, diferentes técnicas de *case management* foram desenvolvidas pelos juízes norte-americanos.<sup>127</sup> Em que pese o *case management* norte-americano ser descentralizado, pela própria natureza do sistema estadunidense, uma das provisões do *Civil Justice Reform Act (CJRA)*<sup>128</sup> de 1990 foi de que cada tribunal distrital deveria organizar um comitê e apresentar um plano próprio de redução de custos e duração dos processos.<sup>129</sup> O juiz Neubauer relata que as diversas técnicas desenvolvidas tinham por base:

[...] (i) o papel do juiz na busca por um acordo e por rapidez no processo; (ii) a participação dos advogados e sua relação com os juízes; (iii) a influência das técnicas gerenciais sobre a qualidade da justiça”. O *judicial case management* americano foi concebido com o claro objetivo de “*assegurar rápida, eficiente e econômica resolução do conflito*” (CJRA 1990, 28 U.S.C. §471).<sup>130</sup>

<sup>124</sup> Tradução livre de: “I should like, however, to record my discontent with the implications sometimes draw from the adversary system in my own country. On of these lies in the notion that a judge should throughout the trail remain passive; somewhat like a well-behave child, he speaks only when spoken to. His role is thought of as being that of na umpire who is stirred to action only based on a profound mistake. The essence of the adversary system is that each side is accorded a participation in the decision that is reached, a participation that takes the form of presenting proofs and arguments. If that participation is to be meaningful it must take place within an oderly frame, and it is the duty of the judge to see to it that the trial does not degenerate into a disorderly contest in which the issues are lost from the view. (...) A more active participation by the judge – assuming it stops short of a prejudgement in the case itself – can therefore enhance the meaning and effectiveness os na adversary presentation. FULLER, Lon. The adversary system. In: BERMAN, Harold J. *Talks on American Law*. New York: Vintage Books, 1961, p. 30-43.

<sup>125</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 107.

<sup>126</sup> ROSENBERG, Maurice. *The pretrial conference and effective justice*. New York: Columbia University Press, 1964, p. 10-14.

<sup>127</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 107.

<sup>128</sup> WIKIPEDIA. *Civil Justice Reform Act*. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Civil\\_Justice\\_Reform\\_Act](https://en.wikipedia.org/wiki/Civil_Justice_Reform_Act). Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>129</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 38.

<sup>130</sup> NEUBAUER, David. *Judicial role and case management*. The Justice System Journal, Williamsburg, v. 4, p. 223-232, 1978.

Os planos de gerenciamento desenvolvidos nos Estados Unidos não formavam um modelo único e rígido. Cada Corte pôde conceber seu modelo, segundo a Lei do distrito, a estrutura administrativa e as peculiaridades de cada caso. A postura mais ativa do juiz fez com que os projetos de gerenciamento judicial ganhassem relevância e protagonismo. Segundo Fábio Peixinho Gomes Corrêa, a aparente liberdade conferida às cortes tinha como contraponto os princípios orientadores desse movimento e que, portanto, não poderiam ser desconsiderados. Stephen Taylor enumera os contornos dessa atividade, a saber:

[...] (a) a elaboração dos cronogramas de prazos e dos planos de trabalho para cada caso; (b) o estabelecimento de diferentes prazos e procedimentos em razão da complexidade da demanda, tanto no aspecto objetivo quanto no subjetivo; (c) a definição dos custos e dos caminhos impondo que o magistrado se envolva no planejamento desde o começo do feito; (d) a participação do Juiz na instrução probatória e (e) o recebimento, pelo juiz, de treinamento especial sobre técnicas de gerenciamento.<sup>131</sup>

Além da audiência preliminar, outra técnica que toma relevo ao estudarmos o *case management* americano é a programação dos atos processuais (*schedule*).<sup>132</sup> Como aponta Paulo Eduardo Alves da Silva, em alguns modelos o juiz chega a estabelecer uma espécie de cronograma dos atos: um quadro detalhado com os prazos para citação, aditamento da inicial, eventual inclusão de partes, apresentação de reconvenção, produção e apresentação de provas, perícias, audiências e inclusive data para o julgamento.<sup>133</sup> O cronograma deve ser seguido à risca, sem espaço para alterações imotivadas, sendo admitidas apenas em situações excepcionais.

A confecção do cronograma garante que os atos sejam ultimados antes da audiência com o juiz, sem que haja a necessidade de intimação, o que contribui para a economia processual. Da mesma forma, com a programação prévia são privilegiados os atos de instrução e julgamento, que ganham com a oralidade e a concentração, evitando a criação de embaraços que postergam o julgamento.

---

<sup>131</sup> TAYLOR, Stephen E. Case management: a fundamental concept for the 90's and beyond. In: *Federal litigation Guide Report*. Newark: LexisNexis, 2003, p. 426.

<sup>132</sup> Paulo Eduardo Alves da Silva afirma que no direito norte-americano, embora a chave para o gerenciamento dos processos seja a audiência preliminar, a programação do procedimento (*schedule*) chama a atenção. Em alguns modelos o juiz chega a estabelecer uma espécie de cronograma dos atos processuais [...]. Isso pode ser feito no despacho inicial ou na audiência preliminar. ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 39.

<sup>133</sup> *Ibidem*.

Para a confecção do cronograma dos atos processuais, as partes se reúnem no início da demanda conforme o art. 26 alínea “f” das *Federal Rules of Civil Procedure*<sup>134</sup>, pelo menos 21 dias antes da audiência de planejamento ou da decisão judicial sobre planejamento. É por meio do *schedule* que se estabelecem prazos para a citação e todos os demais atos que formam o *iter* procedimental até o julgamento.

Nas palavras de Fábio Peixinho Gomes Corrêa sobre esse ato:

O objetivo a ser buscado pelas partes na confecção desse cronograma é assegurar que todos os atos necessários sejam ultimados antes da audiência com o Juiz, sem que haja necessidade de as partes serem intimadas dos diferentes atos, visto que já tem ciência dos prazos desde o início do processo. A regular observância do cronograma resulta em uma audiência em que são concentradas as atividades de postulação, instrução e julgamento, privilegiando a celeridade, a oralidade e a concentração. Ademais o juiz estimula as partes a adotarem mecanismos alternativos de solução de disputas, estabelecendo como pressuposto da demanda a comprovação de que elas tentaram previamente resolver o conflito por um daqueles mecanismos.<sup>135</sup>

A *rule 16* das *Federal Rules of Civil Procedure*<sup>136</sup> consagra expressamente a importância da audiência preliminar e do cronograma processual explicitando sua regulamentação.

Foi no Estado Unidos também que, a partir da metade do século XX, com o aumento exponencial de controvérsias civis e com a caracterização das relações sociais excessivamente litigiosas que a solução amigável e pacífica começou a protagonizar nos sistemas processuais. O modelo conciliativo é o grande parâmetro dessa cultura. A conciliação passa a configurar seja como alternativa ao processo, seja como nova modalidade de processo ou como parte do seu próprio desenvolvimento.<sup>137</sup>

Angelo Dondi, Vincenzo Ansanelli e Paolo Comoglio escrevem que é emblemática a evolução da *pre-trial conference*, para a qual foi paulatinamente atribuída função paraconciliativa nos Estados Unidos. É dentro dessa ideia que o papel do juiz ativo é também essencial. Com a atribuição ao juiz de um papel mais expedito, foi possível impor o

<sup>134</sup> “(f) CONFERENCE OF THE PARTIES; PLANNING FOR DISCOVERY. (1) Conference Timing. Except in a proceeding exempted from initial disclosure under Rule 26 (a)(1)(B) or when the court orders otherwise, the parties must confer as soon as practicable—and in any event at least 21 days before a scheduling conference is to be held or a scheduling order is due under Rule 16 (b). UNITED STATES GOVERNMENT PRINTING OFFICE. *Federal Rules Of Civil Procedure*. Disponível em: <https://www.uscourts.gov/sites/default/files/Rules%20of%20Civil%20Procedure>. Acesso em: 02 dez. 2019, p. 59.

<sup>135</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 111-112.

<sup>136</sup> UNITED STATES GOVERNMENT PRINTING OFFICE. *Federal Rules Of Civil Procedure*. Disponível em: <https://www.uscourts.gov/sites/default/files/Rules%20of%20Civil%20Procedure>. Acesso em: 02 dez. 2019, p. 41.

<sup>137</sup> DONDI, Angelo, ANSANELLI, Vincenzo, COMOGLIO, Paolo. *Processo civil comparado: uma perspectiva evolutiva*. Trad. Daniel Mitidiero, et al. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 84-85.

comparecimento pessoal das partes e de fixar termos para a realização de acordos conciliativos, além de sancionar eventuais descumprimentos nesse âmbito.<sup>138</sup>

Entre os anos de 1960 e 1970, houve uma paulatina afirmação dos procedimentos de conciliação em paralelo, como os autores relatam “*annexed pretrial*”. Além da tentativa da mediação, foram configurados outros procedimentos como o *mini-trial*, *summary jury trial* e *court-annexed arbitration*, todos voltados à resolução das casos sem recurso ao *trial* compondo o sistema de *Alternative Dispute Resolution (ADR)*.<sup>139</sup>

Paulo Eduardo Alves da Silva elenca ainda a *triagem* de casos (*screening process*) e o envolvimento judicial imediato (*early judicial involvement*) como técnicas de *case management*. Ademais há relevante papel dos servidores e auxiliares da justiça no *case management*.<sup>140</sup> Como se explanará em capítulo posterior, a organização cartorial se mostra uma técnica extremamente efetiva para o gerenciamento de processos.<sup>141</sup>

O *case management* americano nos apresenta mecanismos propostos a viabilizar um processo mais célere, eficiente, dando relevância ao papel mais ativo e participativo do magistrado. Como podemos perceber, no sistema norte-americano, as técnicas da audiência preliminar, o cronograma processual (*schedule*), e as formas alternativas de resolução de conflitos tomaram protagonismo.

Como veremos posteriormente, a sistemática da audiência preliminar como relatada nestes tópicos encontra reflexão no Brasil no art. 334 (audiência de conciliação ou de mediação) e da mesma forma no art. 357, § 3º (audiência de saneamento e organização do processo) do Código de Processo Civil. No primeiro momento, consagra-se o dever do magistrado de realizar uma audiência de conciliação ou de mediação, prévia à resposta do réu, com o objetivo de obter a resolução consensual do conflito. Essa audiência tem a clara finalidade de auferir uma solução mais rápida, justa e adequada, dada que é resultado do diálogo das próprias partes envolvidas, evitando-se a judicialização do conflito. Já a audiência prevista no art. 357, § 3º (audiência de saneamento e organização do processo) tem o claro objetivo de organizar e planejar os atos subsequentes do processo. Esse ato, em que pese seja restrito a causas de maior complexidade, é realizado em cooperação com as partes e se mostra essencial ao gerenciamento de processos

<sup>138</sup> DONDI, Angelo, ANSANELLI, Vincenzo, COMOGLIO, Paolo. *Processo civil comparado: uma perspectiva evolutiva*. Trad. Daniel Mitidiero, et al. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 84-85.

<sup>139</sup> *Ibidem*.

<sup>140</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 41.

<sup>141</sup> Nesse sentido, os Estados Unidos têm presente uma figura que é estranha ao direito nacional: o *magistrate-judge*. O *magistrate-judge* é um juiz leigo alocado, conforme suas habilidades, para auxiliar o juízo. ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 41.



no Brasil. Por fim, o cronograma dos atos processuais (*schedule*) é viabilizado pelo art. 191 Código de Processo Civil, sendo típica hipótese de negócio jurídico processual, ao qual o CPC/15 traz forte incentivo. Tópicos que serão tratados com maior profundidade na subsequência deste trabalho.

#### 2.4.2 O *Case Management* Britânico

O *case management* inglês é fruto de uma ampla reforma legislativa que culminou na promulgação do *Civil Procedure Rules* de 1998. Essa reforma foi precedida por um amplo levantamento empírico coordenado pelo chefe do Judiciário inglês da década de 1990, *Lord Woolf of Barnes*, com o objetivo de realizar recomendações sobre: (i) como melhorar o acesso à justiça e reduzir os custos nos processos contenciosos; (ii) reduzir a complexidade das regras; (iii) modernizar a terminologia; (iv) acabar com as diferenças desnecessárias entre prática e procedimento.<sup>142</sup>

Os relatórios elaborados por Lord Woolf entre 1995 e 1996, como resultado de pesquisa realizada por designação do então Lord Chancellor, apontavam como uma das principais causas do mau funcionamento da Justiça civil inglesa o caráter excessivamente adversarial do sistema. No século XIX, a atividade judicial era marcada pela passividade, em razão da concepção liberal de que o processo civil era coisa privada das partes.<sup>143</sup> De acordo com José Carlos Barbosa Moreira<sup>144</sup>, na Inglaterra, o juiz costumeiramente era tido como um sujeito passivo no decorrer do processo<sup>145</sup> e, a fim de garantir sua imparcialidade, não possuía acesso prévio às peças processuais, nem qualquer contato prévio com o litígio, típicas características do modelo adversarial. Com o decorrer dos anos e o aumento do fluxo dos processos, essa característica passou a ser criticada por grande parte da doutrina.

O relatório Woolf justamente propunha a mitigação do caráter adversarial do sistema processual inglês e a transferência da organização e da condução do processos para o juiz. Para otimizar o sistema inglês, caberia ao órgão jurisdicional um papel mais ativo no incentivo da resolução consensual, na adaptação procedimental e na fixação de prazos razoáveis.

<sup>142</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 57.

<sup>143</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 92.

<sup>144</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O processo civil contemporâneo: um enfoque comparativo. In: *Temas de direito processual*: 9ª série. São Paulo: Saraiva, 2007, p.39-54.

<sup>145</sup> “O adversary system, até então era alicerçado na crença de que a verdade triunfaria no fim porque as partes apresentariam seus argumentos no mais fortes termos possíveis”. CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 17.

Para tanto, Lord Woolf propôs que o juiz tivesse separado um tempo para ler os autos e se preparar, ensejando que as *Civil Procedure Rules* previssessem expressamente a necessidade de o juiz receber previamente informações sobre o caso que fossem conduzir.<sup>146</sup> O sistema adversarial não foi abandonado, e sim *temperado* pelo *case management*. O código processual inglês saiu de um estilo antagônico para um *ethos* mais cooperativo.<sup>147</sup> No resumo feito por David Greene, justamente se refere a esse fato, lê-se: “*Litigation will be less adversarial and more cooperative*”.<sup>148</sup> As conclusões de Lord Woolf tomaram concreção com o advento das *Rules of Civil Procedure* em 1998.<sup>149</sup>

O objetivo primacial dessa codificação é capacitar o Tribunal a tratar as causas de forma justa, o que significa:

(a) Assegurar que as partes estão em pé de igualdade; (b) poupar despesas; (c) lidar com o caso de forma proporcional: (i) à quantia de dinheiro envolvida; (ii) à importância do caso; (iii) à complexidade das questões e (iv) à posição financeira de cada parte; (d) assegurar que seja tratada de forma expedita e justa; e (e) atribuir na parte apropriada os recursos do tribunal, tendo em conta a necessidade de atribuir recursos a outros casos.<sup>150</sup>

Neil Andrews comenta que o sistema das *Rules of Civil Procedure de 1998* coloca a gestão nas mãos dos juízes com o encargo de cumprir os objetivos supracitados.<sup>151</sup> Segundo o autor, “a gestão de processos tem três funções principais: encorajar as partes a se empenharem pelo consenso, sempre que possível; evitar que o processo tramite muito lentamente e de maneira ineficaz; garantir que os recursos judiciais sejam utilizados proporcionalmente”<sup>152</sup>.

<sup>146</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 198.

<sup>147</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 57.

<sup>148</sup> GREENE David. *The New Civil Procedure Rules*. London: Butterworths Tolley, 1999, p. 02.

<sup>149</sup> Não se chegou aí a conferir ao órgão judicial, em termos expressos, o poder de determinar *ex officio* a realização de provas; mas decerto se lhe outorgaram amplas faculdades de controle da atividade probatória. Pode o juiz, por exemplo, emitir instruções no sentido de especificar as questões para as quais deseja prova, a natureza da prova de que carece para resolvê-las e a maneira como deve ser ela apresentada em juízo (Rule 32.1); pode também ordenar à parte, a qualquer momento, que esclareça matéria discutida no processo, ou ministre informação adicional a respeito (Rule 18.1 (10)). BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O processo civil contemporâneo: um enfoque comparativo. In: *Temas de direito processual*: 9ª série. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 39-54.

<sup>150</sup> Tradução livre de: “(a) Ensuring that the parties are on equal footing; (b) saving expense; (c) dealing with the case in ways which are proportionate: (i) to the amount of money involved; (ii) to the importance of the case; (iii) to the complexity of the issues and (iv) to the financial position of each party; (d) ensuring that it is dealt with expeditiously and fairly; and (e) allotting to in na appropriate share os the court’s resources, while taking into account the need to allot resources to other cases”. CRANSTON, Ross. *How law Works: the machinery and impact of civil justice*. Oxford: Oxford University Press, 2006, p. 149.

<sup>151</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos tribunais, 2012, p. 89.

<sup>152</sup> *Ibidem*, p. 140.

As *Rules of Civil Procedure*, segundo Neil Andrews, alistam várias espécies de condutas que correspondem à função de administrar o processo. Escreve o autor:

Juízes, especialmente da primeira instância, têm responsabilidades quanto a atividade de gestão: (i) *Cooperação e acordo*: incentivar a cooperação entre as partes; auxiliar as partes a encontrarem um termo comum visando ao acordo do processo, parcial ou integralmente; incentivar a busca por meios alternativos de resolução de conflitos; se necessário, suspender a ação, de forma a permitir a busca por tais negociações ou discussões (ii) *determinar relevância e prioridades*: ajudar a identificar as questões do respectivo caso; decidir a ordem que as questões devem submeter-se, para que se chegue a uma solução; decidir quais temas demandam um julgamento completo e quais podem ser julgados sumariamente; (iii) *ao julgar sumariamente*: decidir se uma audiência sumária deve ser iniciada; ou caso a ação ou defesa devam ser dispensadas por não apresentarem chances de sucesso; ou não admitir uma ação por causa de uma questão preliminar; (iv) *manter o estímulo*: estipular cronogramas e controlar o progresso das ações de outras formas; orientar corretamente, de modo a levar ação para julgamento da melhor maneira e o mais rapidamente possível; (v) *ao regular gastos*: decidir se uma das fases propostas na ação é economicamente viável ou não, considerar o volume da ação”.<sup>153</sup>

Assim, da mesma forma que o *case management* americano, o *case management* inglês se vocaciona a uma organização prévia do processo. No sistema inglês, essa organização prévia é viabilizada pela técnica que podemos nominar como *triagem*. O contato prévio do magistrado e dos demais auxiliares da justiça com o caso possibilita identificar a complexidade do processo, questões controvertidas, a viabilidade ou não de uma resolução alternativa à judicial, a verificação da regularidade processual e da mesma forma a fixação de cronogramas a fim de concentrar os atos judiciais e demais situações.

O sistema das *Rules of Civil Procedure* introduziu um importante conjunto de “protocolos pré-litígio”. Esses protocolos visam a promover a troca eficiente de informações entre ambas as partes, proporcionando um intercâmbio de argumentos, provas e documentos. Os protocolos, nas palavras de Neil Andrew, possuem três objetivos principais: (i) estímulo a troca de informações; (ii) abertura para a possibilidade de realizar um acordo; e (iii) evitar medidas e despesas desproporcionais.<sup>154</sup>

Posteriormente, ocorre o *case management conference* – CMC (conferência de administração do caso), em que deve ser preparado um memorando, de comum acordo, com a descrição do objeto do processo, além de uma lista com questões importantes, propostas de *Alternative Dispute Resolution (ADR)* e um próprio plano de gestão do processo. Nessa audiência, o juiz deve discutir com os advogados as questões levantadas e fixar prazos para o

<sup>153</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 112.

<sup>154</sup> *Ibidem*, p.142-144.

*pre-trial*. O juiz ainda pode emitir uma “ordem de ADR” e suspender o procedimento. Nessa audiência, o magistrado deve considerar a possibilidade de avaliar o processo pelas questões preliminares, o que pode vir a encurtá-lo. Só então, após transcorridos todos esses atos, é que o processo irá para julgamento.<sup>155</sup> Nas palavras de Loïc Cadiet:

O reforço na fase inicial do processo, no momento de *case management conference*, tem como objetivo organizar a troca de informações entre as partes, favorecer a busca de uma solução amigável e, na sua falta, determinar o calendário do procedimento e avaliar-lhe o custo.<sup>156</sup>

As inovações implementadas nas *Rules of Civil Procedure* propiciaram uma participação mais ativa do juiz na preparação e no momento prévio ao julgamento<sup>157</sup>. Esse contato prévio com o processo<sup>158</sup> também é importante na medida em que há possibilidade de excluir alguma alegação das partes, independentemente de pedido da parte adversa, seja por falta de fundamentação razoável, seja por abuso ou inobservâncias das regras proferidas.<sup>159</sup>

Além do sistema de triagem e de *case management conference*, o *case management inglês* deu relevo a flexibilidade procedimental. Entendeu-se que era necessário dispor de diferentes procedimentos em função da complexidade e do valor dos litígios. Distinguiu-se o mais simples do mais complexo, formando três modelos procedimentais (“tracks”), a saber: o *small claims track*, o *fast track* e o *multi-track*.<sup>160</sup> Na escolha do procedimento são considerados além do valor da causa, aspectos como a quantidade de partes, a complexidade de fatos e provas, a natureza da tutela requerida e a relevância da demanda para terceiros, (*rules* 26.7 e 26.8).<sup>161</sup> Além do mais, em não havendo vedação legal, juiz e partes podem dispor sobre o procedimento.

O *Civil Procedure Rules*, no que tange ao gerenciamento de processos, ainda listou na *rule* 1.4 (2) exemplificativamente técnicas a serem adotadas pelos juízes:

<sup>155</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 142-144.

<sup>156</sup> CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p.64-75.

<sup>157</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 17-18.

<sup>158</sup> A participação prévia do juiz consiste, segundo Neil Andrews, em avaliar os fatos para que nos termos da regra 3.1 das *Civil Procedure Rules* se pudesse:“(a) Ampliar ou reduzir os prazos para cumprir o procedimento; (b) adiar ou reorganizar audiências; (c) suspender o processo; (d) definir a ordem segundo a qual os assuntos seriam julgados; (e) realizar uma audiência preliminar ou (f) tomar qualquer medida ou proferir qualquer ordem com o propósito de dirigir o caso e atingir o objetivo principal”. ANDREWS, Neil. *A new civil procedure code for England: party-control “going, going, gone”*. Civil Justice Quarterly, n. 19, 2000, p. 19.

<sup>159</sup> ANDREWS, Neil. *A new civil procedure code for England: party-control “going, going, gone”*. Civil Justice Quarterly, n. 19, 2000, p. 19.

<sup>160</sup> CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 64-75.

<sup>161</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 180.

Estimular as partes a cooperar na condução dos procedimentos; identificar, logo no início, as questões envolvidas; separar, prontamente, as questões que exigem investigação profunda e decidir sumariamente as demais; estimular as partes a adotarem a resolução alternativa de conflitos quando mais adequada; auxiliar as partes a encontrar soluções amigáveis; fixar cronogramas de prazos ou outra forma de controle do andamento do processo; considerar previamente os custos das providencias processuais antes de determiná-las; tratar do maior número possível de questões numa mesma ocasião; analisar o caso sem que as partes precisem comparecer a juízo; fazer uso da tecnologia; proferir direcionamentos ao processo para assegurar que o caso seja julgado de forma rápida e eficiente.<sup>162</sup>

Conforme Stuart Sime, o gerenciamento de processos inglês deve ser praticado durante todo o processo<sup>163</sup>: no início, para a alocação do caso no procedimento adequado e fixação do cronograma de atos e prazos; na produção de provas, para definir o tipo e o modo de produção; na preparação do julgamento, para evitar atrasos no cronograma; no julgamento, para controlar seu andamento; sobre os custos, para assegurar a proporcionalidade econômica entre o processo e o caso; e em outras situações como a extinção sem julgamento do mérito, o julgamento antecipado, a determinação de providencias e a requisição de informações.<sup>164</sup>

Ao final deste tópico, podemos concluir que o direito brasileiro absorveu influências tanto do sistema inglês como do norte-americano. A audiência preliminar, a triagem, a programação dos atos processuais ou calendarização, a adoção de meios alternativos de resolução de conflitos e a adaptação procedimental são significativos exemplos de “*transplantes*” para o direito pátrio. Em todas essas culturas jurídicas da mesma forma foi evidenciado o especial papel ativo do juiz na concretização de uma justiça mais eficiente.

---

<sup>162</sup> Tradução livre de: Active case management include: (a) encouraging the parties to co-operate with each other in the conduct of the proceedings; (b) identifying the issues at an early stage; (c) deciding promptly which issues need full investigation and trial and accordingly disposing summarily of the others; (d) deciding the order in which issues are to be resolved; (e) encouraging the parties to use an alternative dispute resolution (GL) procedure if the court considers that appropriate and facilitating the use of such procedure; (f) helping the parties to settle the whole or part of the case; (g) fixing timetables or otherwise controlling the progress of the case; (h) considering whether the likely benefits of taking a particular step justify the cost of taking it; (i) dealing with as many aspects of the case as it can on the same occasion; (j) dealing with the case without the parties needing to attend at court; (k) making use of technology; and (l) giving directions to ensure that the trial of a case proceeds quickly and efficiently. UK STATUTORY INSTRUMENTS. *The Civil Procedure Rules 1998*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/1998/3132/article/1.4/made>. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>163</sup> SIME, Stuart. *A practical approach to Civil Procedure*. 5. Ed. Oxford University Press, 2002.

<sup>164</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 44.

### 3 O SISTEMA BRASILEIRO DE GESTÃO DE PROCESSOS

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O SISTEMA BRASILEIRO E AS TÉCNICAS DE GESTÃO

Em que pese nosso ordenamento jurídico inexistir uma sistematização específica sobre o gerenciamento de processos, muitos são os mecanismos que viabilizam a gestão de casos que podemos identificar no Código de Processo Civil de 2015<sup>165</sup>.

Emília de Freitas Cabreira, em monografia apresentada para conclusão do curso de Direito em 2014,<sup>166</sup> propõe que o gerenciamento pode ser observado em duas dimensões principais: uma dimensão interna, que compreende a gestão da justiça e do processo; e uma dimensão externa, relativa à administração da rotina judiciária. Refere, ainda, a possibilidade de uma terceira dimensão: o gerenciamento como contratualização do processo<sup>167</sup>. Para tal delimitação, a autora parte da premissa que o gerenciamento é uma racionalidade<sup>168</sup> e sua raiz é o planejamento, aliado à adaptabilidade e à flexibilização, ressaltando a impossibilidade de delimitação exaustiva das técnicas pertencentes.<sup>169</sup>

É importante a observação que Paulo Eduardo Alves da Silva também realiza nesse sentido. O autor escreve:

O gerenciamento de processos não se reduz a um conjunto de técnicas determinadas em lei para a aplicação pelo juiz. Não há um conjunto exaustivo de regras e procedimentos para a condução planejada de processos judiciais. Há uma racionalidade, que os organismos judiciários incorporam para aplicar as regras processuais e realizar as atividades que lhe cabe.<sup>170</sup>

<sup>165</sup> Cláudia Elisabete Schwerz Cahali atenta que: “O acesso à justiça é o primeiro direito fundamental processual e pressupõe a tutela jurisdicional adequada e efetiva, que reclama o apropriado suporte procedimental, sem o qual não haverá a concretização das garantias constitucionais processuais. Daí decorre a possibilidade de realizar o gerenciamento do processo independentemente de previsão de lei ordinária, pois as normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais que permitem essa gestão têm aplicação imediata na forma do §1º, do art. 5º da Constituição Federal de 1988”. CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 223.

<sup>166</sup> CABREIRA, Emília de Freitas. *O gerenciamento de processos judiciais*. 2014. 86 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

<sup>167</sup> *Ibidem*, p. 68.

<sup>168</sup> Emília de Freitas Cabreira defende que o gerenciamento 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”. CABREIRA, Emília de Freitas. *O gerenciamento de processos judiciais*. 2014. 86 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014, p. 76.

<sup>169</sup> *Ibidem*, p. 72.

<sup>170</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 37.

Todas essas constatações expostas até o momento nos levam a crer que o estudo do gerenciamento de processos no Brasil se faz cada vez mais necessário na medida em que o magistrado não tem como atender ao volume de processos, com qualidade, celeridade, realizando o individualizado trabalho jurisdicional tanto exigido pela sociedade. Como bem já expunham José Eduardo Faria, Rolf Kuntz<sup>171</sup>, Kazuo Watanabe<sup>172</sup> e Maria Tereza Aina Sadek<sup>173</sup>, a formação jurídica tradicional não oferece ao juiz habilidades para gerir o contingente de litígios. O sistema atual de processamento de casos judiciais é incompatível<sup>174</sup> com o modelo de funcionamento artesanal para qual a ciência processual foi concebida.

Assim sendo, passaremos ao estudo específico das técnicas presentes em nosso ordenamento jurídico. Não se trata de uma classificação, e sim de um arrolamento. Da mesma forma não será aqui feita uma exposição exaustiva, mas apenas exemplificativa das técnicas que, em certa medida, possuem maior aderência da doutrina a sua adoção<sup>175</sup>. As técnicas que serão expostas também foram escolhidas na medida em que são relativamente de fácil implementação, não despendendo demasiados recursos financeiros, tampouco necessidades de regulamentação legislativa extensa, pois em alguma medida já possuem previsão legal ou não encontram quaisquer vedações.

Serão expostos: os meios alternativos de resolução de conflitos; a audiência de saneamento e organização do processo; a adaptação do procedimento; a calendarização; os mecanismos de triagem dos processos judiciais; as práticas de gestão dos cartórios judiciais e, por fim, a prática do andamento ininterrupto do processo. Essas técnicas são tidas como

---

<sup>171</sup> FARIA, José Eduardo; KUNTZ, Rolf. *Qual o futuro dos direitos? Estado, mercado e justiça na reestruturação capitalista*. São Paulo: Max Limonad, 2002.

<sup>172</sup> WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: *Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover*. São Paulo: DPJ Editora, 2005, p. 684-690.

<sup>173</sup> SADEK, Maria Tereza Aina. *Poder judiciário: perspectivas de reforma*. Campinas: Opinião Pública, Vol. X, nº 1, Maio, 2004, p. 01-62.

<sup>174</sup> A ausência de um plano de gerenciamento pelo magistrado deixa ele à mercê apenas da condução prevista em Lei que por vezes não condiz com a realidade. A ausência de técnicas de gestão de processos também traz o risco de severos problemas no andamento do feito: não abertura para a resolução consensual quando viável, a falta de preparação e desconhecimento do processo pelo juiz, o procedimento inadequado ao direito material postulado em juízo, espaço para dilatações protelatórias, fatores que prejudicam a resolução do litígio em tempo razoável.

<sup>175</sup> Paulo Eduardo Alves da Silva indica, por exemplo, que dentre as técnicas de gerenciamento estão: “a. O envolvimento imediato do juiz com o processo, por meio da seleção e triagem de demandas; b. A possibilidade de aplicação de meios alternativos de resolução de conflitos, tais como a mediação e a conciliação; c. O planejamento do andamento, do custo e do tempo do processo; d. A adaptação do procedimento ao caso concreto e a desformalização das regras processuais; e. A organização da estrutura judiciária e a criação de novas funções de apoio ao magistrado; f. O controle das rotinas internas dos cartórios, bem como a gestão e o aproveitamento dos recursos humanos e materiais”. ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 141. Outras técnicas como a da padronização de atividades básicas e os sistemas de precedentes também podem ser citados, mas não serão objeto deste trabalho de conclusão.

instrumentos de gerenciamento de processos uma vez que favorecem em alguma medida a otimização do tempo de resolução dos conflitos, o descongestionamento do sistema processual, a organização das Varas, a especialização do Juízo com a causa em exercício, a maior aderência da tutela prestada com a natureza do direito material postulado, atingindo assim as finalidades precípuas da gestão de casos.

Por fim, cumpre salientar que não há uma técnica mais adequada que outra para a otimização do andamento dos processos no Brasil. Cada magistrado, conjuntamente com os servidores, analisando a realidade da Vara, deve adotar a que mais lhe pareça eficiente e exequível cotidianamente.

## 3.2 TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

### 3.2.1 Meios Alternativos de Resolução de Conflitos

A cláusula de acesso ao Poder Judiciário, garantia pétrea prevista no artigo 5º, inciso XXXV, do Texto Constitucional de 1988, catalisou salutar valorização dos direitos, tornando cada cidadão um possível demandante.<sup>176</sup> Esse movimento, entretanto, acabou por consolidar uma cultura de litigiosidade, que se tornou contemporânea ao nosso sistema e fator contribuinte para o colapso do sistema jurisdicional. Nesse sentido, o novo Código de Processo Civil aposta em uma fórmula de abertura a meios alternativos de resolução de conflitos, não taxativamente previstos.<sup>177</sup>

O novo CPC é pautado pelo estímulo à conciliação, à mediação e a outros métodos de solução consensual de conflitos, conforme as disposições do art. 3º e 6º, complementadas pelo art. 139, V (dever do juiz de promover, a qualquer tempo, a autocomposição); pelos arts. 165 a 175 (regulam a atuação dos conciliadores e mediadores); pelo art. 334 (dispõe sobre a audiência de conciliação e mediação). Apesar de o acesso à Justiça ser uma garantia constitucional, não é legítimo o exercício dessa garantia fora das hipóteses em que houver efetiva necessidade da tutela, cumprindo ao plano processual selecionar os casos legítimos.<sup>178</sup> Não se trata de impor os meios alternativos de resolução de conflitos às partes, mas oportunizar espaço para sua

---

<sup>176</sup> FREITAS, Juarez; JOBIM, Marco Félix. Resolução alternativa de disputas: cláusula inovadora do CPC. *Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro*, Belo Horizonte, ano 23, n. 91, jul./set. 2015.

<sup>177</sup> *Ibidem*.

<sup>178</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 223.



aderência e para sua adequada adoção, tendo em vista que a crença demasiada na cultura da solução adjudicada é uma das causas do congestionamento do Judiciário brasileiro.

Desde a década de 1970, existe uma tendência de uso cada vez mais recorrente das já mencionadas *ADR* (*Alternative Dispute Resolution* – técnicas alternativas de resolução de conflitos) como opção ao sistema jurisdicional tradicional. Essa inclinação se iniciou como tendência de permitir que conflitos de menor complexidade, que não necessitassem de conhecimento jurídico, pudessem ser dimensionados fora do sistema tradicional (de jurisdição).<sup>179</sup>

O efeito mais imediato das *ADR* seria aliviar o maquinário oficial da justiça civil, que é simplesmente incapaz, do ponto de vista quantitativo, de atender a uma crescente “exigência de justiça”. Por outro lado, é também importante compreender a ideia de que a justiça não pode necessariamente ser encontrada apenas nos tribunais, mas que pode ser encontrada “em muitas salas”<sup>180</sup>; no mesmo sentido, técnicas de *ADR*, em especial a mediação, servem ao objetivo de diversificar e enriquecer a oferta de justiça, e que no mais das vezes são adequadas para garantir uma solução satisfatória de certas categorias de disputas legais.<sup>181-182</sup> No Direito estrangeiro, encontramos mecanismos alternativos variados de solução de conflitos. Neil Andrews aponta aqueles utilizados no direito inglês: a) “decisão judicial” simplificada; b) determinação de perito; c) avaliação preliminar neutra; d) miniaudiência de instrução e julgamento<sup>183</sup>. Já Paulo Eduardo Alves da Silva menciona que no direito norte-americano são exemplos: a mediação, conciliação, arbitragem, avaliação de terceiro neutro, mini-trial, etc<sup>184</sup>.

Os mecanismos de resolução alternativa de conflitos costumeiramente tratados no Brasil são: mediação, conciliação e arbitragem. Há uma tendência ao aumento do uso de práticas

<sup>179</sup> THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC – fundamentos e sistematização*: Lei 13.105, de 16.03.2015. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 264-265.

<sup>180</sup> Conforme Fredie Didier Jr. escreve, nada impede que entidades de classe, serventias extrajudiciais, associação de moradores, escolas (art. 42 da Lei nº 13.140/2015), Defensoria Pública (art. 43 da Lei nº 13.140/2015), e outros meios privados criem centros de mediação e conciliação, que convencionados com o tribunal, prestem esse serviço dando maior dimensão a solução consensual. DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. Volume 1. 19. Ed. Salvador: Jus Podivm, 2017, p. 702.

<sup>181</sup> THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC – fundamentos e sistematização*: Lei 13.105, de 16.03.2015. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 265.

<sup>182</sup> “Na ideia de processo justo, insere-se, além do compromisso com a ordem jurídica substancial e com os valores e princípios constitucionais, um compromisso com valores éticos, como ‘correção’, ‘equidade’ e ‘justiça procedimental’”. COMOGLIO, Luigi Paolo. Il “giusto processo” civile in Italia e in Europa. *Revista de Processo*, São Paulo: Revista dos Tribunais, v.116, p.154-158, jul./ago. 2004.

<sup>183</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. Tradução de Teresa Arruda Alvim. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 369.

<sup>184</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 40.

conciliatórias como meio para redução do volume de processos da justiça brasileira.<sup>185</sup> Cada vez há mais entidades especializadas nessas técnicas e cursos promovidos por escolas de magistratura estimulado a mediação e a conciliação. A presença de profissionais treinados para conduzir o ato pode evitar que a sessão de conciliação e mediação se torne mais uma etapa procedimental sem qualquer efetividade.

Consoante a essa ideia, Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero<sup>186</sup> assentaram que o juiz é coadjuvado na sua tarefa de condução do processo e julgamento da causa pelos auxiliares da justiça (art. 149). Dentre eles, ganham destaque os mediadores e conciliadores (art. 165 e seguintes), que sublinham uma tendência geral de busca de uma solução alternativa à decisão judicial para composição dos litígios (*alternative dispute resolution – ADR*), além de uma tendência do Código de emprestar relevo à autonomia privada.

O Código de Processo Civil de 2015, segundo os autores, também abre-se àquilo que no direito estrangeiro tem se denominado “*modelo multiportas*”<sup>187</sup> de composição de litígios.<sup>188</sup> Segundo essa corrente, a solução judicial não é e nem deve ser a única via de solução cabível. Da mesma forma, o sistema multiportas não se restringe à conciliação e mediação, há espaço também para a arbitragem, para a avaliação por terceiro imparcial e outros meios, estando em consonância do que também a Resolução 125 de 2010 do Conselho Nacional de Justiça dispõe<sup>189</sup>.

---

<sup>185</sup> A conciliação é uma política adotada pelo CNJ desde 2006, com a implantação do Movimento pela Conciliação em agosto daquele ano. Anualmente, o Conselho promove as Semanas Nacionais pela Conciliação, quando os Tribunais são incentivados a juntar as partes e promover acordos nas fases pré-processual e processual. Por intermédio da Resolução CNJ 125/2010, foram criados os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC), que visam a fortalecer e estruturar unidades destinadas ao atendimento dos casos de conciliação. No final do ano de 2018 e início de 2019, importantes avanços ocorreram na área, com fortalecimento do programa “Resolve”, que visa a realização de projetos e de ações que incentivem a autocomposição de litígios e a pacificação social por meio da conciliação e da mediação; além da classificação dos CEJUSCs no conceito de unidade judiciária, pela edição da Resolução CNJ 219/2016, tornando obrigatório o cálculo da lotação paradigma em tais unidades. Na Justiça Estadual, havia, ao final do ano de 2018, 1.088 CEJUSCs instalados. Justiça em Números 2019. CNJ. *Justiça em números*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. p. 142. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>186</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019, p. 82.

<sup>187</sup> Essa expressão foi criada por Frank Sander que se referia à necessidade de criação de centros de resolução de litígios, que oferecessem aos litigantes uma variedade de técnicas e instrumentos para a solução de disputas. SANDER, Frank E.A. *Varieties of dispute processing*. The pound conference: perspectives on justice in the future. Minnesota: West Publishing CO, 1979, p. 65.

<sup>188</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019, p. 82.

<sup>189</sup> A resolução 125/2010 do CNJ institui uma Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade, não restringindo tão somente à mediação e a conciliação, mas abrindo espaço para outras formas desde que sejam as mais adequadas ao caso concreto. CNJ. *Resolução N° 125 de 29/11/2010*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=156>. Acesso em: 02 dez. 2019.

Os *disputes resolution boards* são exemplo dessa possibilidade. Os *disputes resolution boards* constituem meio alternativo de solução de conflito muito utilizado na construção civil e nos contratos de longo prazo ou execução diferida.<sup>190</sup> Basicamente podem ser definidos como comitês ou conselhos técnicos instituídos, em geral, por ocasião da celebração de um contrato para acompanhar sua execução com a finalidade de resolver conflitos e evitar que se transformem em litígios judiciais e prejudiquem o cumprimento das obrigações contratuais.<sup>191</sup>

Outra interessante opção é o *FactFinding*, alternativa possível à resolução litigiosa. O *FactFinding* ou “levantamento dos fatos” é, nas palavras de José Maria Rossani Garcez, procedimento relativamente neutro, no qual alguém (o Fact-Finder), dotado de expertise, analisa e investiga os fatos da disputa e, ao final, prepara um relatório às partes<sup>192</sup>. A proposta do *FactFinding* não se confunde com a figura da *neutral evaluation* em que o avaliador emite uma opinião sobre a questão de fundo. Sobre a possibilidade, Juarez Freitas e Marco Jobim escrevem:

[...] à primeira vista, pode-se atribuir ao instrumento semelhança com as figuras do perito ou do assistente técnico, contudo aqui existe o acordo de vinculação que, até a promulgação do novo Código de Processo Civil, poderia ser questionável. Com o advento do negócio jurídico processual, torna-se amplamente factível, convindo figurar o *FactFinding* como nova modalidade alternativa de resolução de conflitos.<sup>193</sup>

No Brasil, o protagonismo dos meios alternativos de conflitos foi tamanho que o procedimento previsto no Código foi alterado. O art. 334 do CPC impõem um claro comando ao juiz a fim de estimular a resolução do litígio de forma alternativa, instituindo momento específico para sua promoção. No art. 334 está prevista uma audiência de conciliação ou de mediação<sup>194</sup> antes da apresentação da defesa pelo réu. Se a petição preencher os requisitos essenciais (previstos nos arts. 319 e 320), e não for o caso de improcedência liminar do pedido (art. 332), o juiz designará audiência de conciliação ou mediação com antecedência mínima de

<sup>190</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 82.

<sup>191</sup> VAZ, Gilberto José. Breves considerações sobre os dispute boards no Direito brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*, v. 10, jul. 2006, p. 165.

<sup>192</sup> GARCEZ, José Maria Rossani. *ADRS: Métodos alternativos de solução de conflitos – análise estrutural dos tipos, fundamentos e exemplos na prática nacional/internacional*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013, p. 75.

<sup>193</sup> FREITAS, Juarez; JOBIM, Marco Félix. Resolução alternativa de disputas: cláusula inovadora do CPC. *Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro*, Belo Horizonte, ano 23, n. 91, jul./set. 2015.

<sup>194</sup> Cabe apenas breve distinção entre a audiência de conciliação e mediação, tendo em vista que o conteúdo será objeto de explanação posterior. Conforme o § 2º e § 3º do art. 165 do CPC, a audiência será de conciliação “nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes”, tendo o conciliador atuação mais ativa para a formação da solução; será de mediação “nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes” e o mediador auxiliará as partes a encontrarem elas mesmas a justa solução.

30 dias, devendo o réu ser citado com 20 dias de antecedência. Na ocasião, o magistrado deverá esclarecer às partes os futuros caminhos e a estimativa de duração da demanda até seu julgamento, além de ressaltar os pontos positivos que a escolha alternativa apresenta. A mediação e a conciliação serão regidas pela livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição de regras procedimentais (art. 166, § 4º, CPC). A audiência pode inclusive se realizar por meios eletrônicos conforme art. 334, § 7º, do CPC. Ao fim, alcançada uma solução pelas partes, a autocomposição valerá como título executivo judicial (art. 515, II, CPC), o que garante sua exequibilidade e seriedade.

O § 4º do art. 334 do CPC excepciona os casos em que não será realizada a audiência de conciliação ou mediação. O inciso primeiro dispõe que tendo ambas as partes se manifestado contra a realização da composição ou, como dispõe o inciso segundo, quando o direito em pauta não admitir autocomposição, o ato será dispensado. Importante atentar que a regra é a realização da audiência de conciliação ou mediação, sendo essas exceções ao caso.

Com a devida vênia, o inciso primeiro do § 4º do art. 334 merece certa crítica. O mero desinteresse na realização da audiência de conciliação e mediação, sem quaisquer justificativas para a negativa do ato, não parece ser instrumento que viabiliza à adesão da resolução alternativa de conflitos. Como já exposto anteriormente, as partes não devem ser obrigadas a aderir essa forma alternativa de resolução, mas o instituto merece sua seriedade e promoção. O mero desinteresse como justificativa confere certo desprestígio, levando este ato a ser apenas mais uma formalidade a uma oportunidade. Assim sendo, a negativa para sua realização deveria ser motivada.<sup>195</sup>

Paulo Eduardo Alves da Silva também destaca que não apenas o momento pré-processual é o ideal para a realização dos meios alternativos de resolução de conflitos.<sup>196</sup> O artigo 359 ressalta a possibilidade de sua realização durante todo o *iter* processual<sup>197</sup>. É viável

---

<sup>195</sup> Há autores como Fredie Didier Jr. que entendem de modo diverso, prestigiando essa disposição. Segundo o autor, o art. 334, § 4º, I, CPC “evidencia e concretiza o princípio do respeito ao poder de autorregramento, com respeito à vontade das partes de não resolver o litígio por esse meio”. DIDIER JR., Fredie. Princípio do respeito ao autorregramento da vontade no Processo Civil. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 24.

Outros, como Neil Andrews, posicionam-se no sentido de que: “As partes nunca devam ser obrigadas a mediar. O que o tribunal deve fazer (em casos apropriados) é: (a) incentivar a mediação e apontar seus benefícios consideráveis; (b) orientar as partes a se reunirem e/ou discutirem a mediação; (c) exigir uma explicação da parte que recusar-se a mediação e (d) penalizar, sob forma de custas, as partes que se recusarem injustificadamente a mediar”. ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. Tradução de Teresa Arruda Alvim São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012, p. 367.

<sup>196</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 57.

<sup>197</sup> Dispõe o artigo 359 do CPC: “Instalada a audiência, o juiz tentará conciliar as partes, independentemente do emprego anterior de outros métodos de solução consensual de conflitos, como a mediação e a arbitragem”.

também a designação de sessão de conciliação em processos sentenciados, após o oferecimento da apelação e das contrarrazões ou quando os autos já foram remetidos ao Tribunal.

Paulo Eduardo Alves da Silva recomenda que na apreciação da admissibilidade do recurso, o juiz ou o relator, vislumbrando a possibilidade de composição das partes, convoque-as para uma última tentativa de resolução amigável. Os mediadores são especializados e a sessão é confidencial, sem efeitos para o julgamento do recurso.<sup>198</sup>

Ademais, o § 8º do art. 334 do CPC ressalta que o não comparecimento injustificado de quaisquer das partes é considerado ato atentatório à dignidade da justiça e será sancionado com multa de até 2% da vantagem econômica pretendida ou do valor da causa. Tal multa penitencial será revertida em favor da União ou do Estado.

Passaremos agora a analisar as características dos principais meios de resolução alternativa de conflitos.

### 3.2.1.1 Da Conciliação e Mediação

Conforme alude Maria de Nazareth Serpa, a mediação é uma técnica na qual uma terceira pessoa, imparcial e desinteressada, sem prescrever a solução, auxilia as partes na facilitação de diálogo em situação de conflito e atua no sentido de encorajá-las a construir por si a transformação do conflito e a sua resolução.<sup>199</sup> Na mediação, o mediador empenha-se para restabelecer a comunicação, propiciando ambiente favorável para que as próprias partes construam a solução.<sup>200</sup> Por mediador, entende Fábio Alexandre Coelho, aquele que possui o dever de *orientar* para que as próprias partes envolvidas, cientes do “*trade-off*” de prós e contras sobre a continuidade do conflito, logrem solucioná-lo com brevidade<sup>201</sup>. A mediação vem ganhando força com a promulgação da Lei 13.140 de 2015, a “Lei da Mediação”, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

<sup>198</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 57.

<sup>199</sup> SERPA, Maria de Nazareth. *Teoria e prática da mediação de conflitos*. Rio de Janeiro: Lumes Júris, 1999, p.147. Também, TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. São Paulo: Método, 2008, p. 69-70.

<sup>200</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 86.

<sup>201</sup> COELHO, Fabio Alexandre. *Teoria geral do processo*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004, p. 10.

Na conciliação, por sua vez, o conciliador dedica-se à obtenção de um acordo, podendo sugerir possíveis soluções com a finalidade de extinguir o litígio<sup>202</sup>, tendo assim um papel mais ativo e incisivo em comparação à mediação. A figura do conciliador ganha relevo na medida em que alguns fatores indicam problemas na conciliação levada a cabo pelo juiz,<sup>203</sup> isso tendo em vista que

[...] por um lado, a fim de realizar com sucesso uma atividade de conciliador são necessários tempo, paciência e uma atitude positiva. A tarefa é, obviamente, muito difícil para os tribunais que estão sobrecarregados e superlotados. Da mesma forma, a ideia da conciliação conduzida pelo juiz coloca esse último em uma posição de algum modo ambígua, que pode induzir uma desconfiança e causar resistência das partes. Tendo em vista esse empecilho, é possível – e aconselhável – que o juiz remeta as partes para órgãos especializados nessas atividades.<sup>204</sup>

O Código de Processo Civil justamente viabiliza essa possibilidade e prestigia essa solução ao mencionar o mediador e o conciliador como *auxiliares da justiça* conforme dispõe o art. 149 do CPC. Os arts. 165 a 175 regulamentam seu funcionamento, frisando que esses meios são orientados pela independência, imparcialidade, autonomia da vontade, oralidade e informalidade, sendo garantia às partes que os adotam.

Além da mediação e da conciliação serem instrumentos de descongestionamento e celeridade processual, são meios que propiciam vantagens econômicas, tendo em vista que o direito material não sofrerá com a indeterminação que protagoniza no Judiciário, além do fato de que as partes economizarão as despesas inerentes a um processo judicial. O juiz, da mesma forma, não mais despenderá tempo em um conflito que, por vezes, é rapidamente solucionado pelo diálogo das partes.

Uma jurisdição preocupada com a pacificação social deve oferecer um leque de possibilidades de composição dos litígios. Para conflitos de vizinhança e casos de família<sup>205</sup>, a

<sup>202</sup> LUCHIARI, Valéria Ferioli Lagrasta. *Mediação judicial: análise da realidade brasileira origem e evolução até a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça*. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo (Coord.). Rio de Janeiro: Forense, 2012, p. 14.

<sup>203</sup> Kazuo Watanabe defende que uma das grandes dificuldades do reconhecimento e aplicação dos meios de resolução alternativos ao judicial é “a mentalidade forjada nas academias e fortalecida na práxis forense”, que dá preferência a “solução adjudicada autoritariamente pelo juiz”. Essa crença faz nascer a “cultura da sentença, que se consolida assustadoramente”. Ainda observa que “os juízes preferem proferir sentenças ao invés de tentar conciliar as partes”, pois, “sentenciar, em muitos casos, é mais cômodo e fácil do que pacificar os litigantes”. WATANABE, Kazuo. A mentalidade e os meios alternativos de solução de conflitos no Brasil. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (Coords.). *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional – guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>204</sup> PRÜTTING, Hans. Nuevas tendencias en el proceso civil alemán. *Genesis, Revista de Direito Processual Civil*, n. 41, p. 201-208, jan./jun. 2007.

<sup>205</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019, p. 82.

solução adjudicada não parece a ideal. Michele Pedrosa Paumgarten refere que o acordo construído segundo o modelo cooperativo de processo é cumprido com mais comprometimento, tendo em vista que “cada parte deve ter consciência do empoderamento e da responsabilidade pelas escolhas celebradas dentro de uma situação de conflito”<sup>206</sup>. Além do mais, como aponta Marc Galanter, em termos de satisfação das partes com a decisão, a resolução consensual, em princípio, está à frente da solução adjudicada, já que teoricamente elimina a figura do vencido<sup>207</sup>.<sup>208</sup>

Cabe por fim apenas ponderar que devemos interpretar tais meios não tão somente como alternativos, mas principalmente como *adequados* à solução da controvérsia.<sup>209</sup> Ao contrário senso, o descumprimento e a necessidade de utilização de meios executórios serão iminentes ocorrendo a recidiva da controvérsia.<sup>210</sup>

### 3.2.1.2 Arbitragem

Cláudia Elisabete Schwerz Cahali expõe que a arbitragem é forma de heterocomposição de solução de conflitos, utilizando-se do método adversarial, no qual a decisão da controvérsia é imposta<sup>211</sup>. Para a adoção desse meio é necessário que as partes manifestem sua vontade e elejam um árbitro ou colegiado arbitral para o julgamento da controvérsia. A autora refere:

A liberdade de escolha do árbitro ou da corte arbitral, a confidencialidade e a flexibilidade do procedimento que conferem celeridade ao julgamento são importantes atrativos do procedimento arbitral. A simplicidade e a flexibilidade procedimental que viabilizam a adequação às necessidades do direito material em discussão na arbitragem representam o exercício da gestão processual, que contribui, decisivamente, para a eficiência do procedimento, além da especialização do árbitros, da celeridade e confidencialidade do procedimento.<sup>212</sup>

A cooperação entre o Poder Judiciário e o Juízo Arbitral persiste nesse meio alternativo. O Judiciário muitas vezes é chamado a conduzir alguma testemunha que se recusa a cooperar,

<sup>206</sup> PAUMGARTTEN, Michele Pedrosa. *Novo Processo Civil brasileiro: métodos adequados de resolução de conflitos*. Curitiba: Juruá, 2015, p. 198-199.

<sup>207</sup> GALANTER, Marc. Why the “Haves” Come Out Ahead: Specularions on the Limits of Legal Change. *Law & Society Review*, v. 9, p. 95-160.

<sup>208</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 61.

<sup>209</sup> PAUMGARTTEN, Michele Pedrosa. *Novo Processo Civil brasileiro: métodos adequados de resolução de conflitos*. Curitiba: Juruá, 2015, p. 214.

<sup>210</sup> *Ibidem*, p. 587.

<sup>211</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 93.

<sup>212</sup> *Ibidem*, p. 95.

executar medidas de urgência (cautelares e antecipatórias), além de efetivar as decisões do Juízo Arbitral quando necessário.

A Lei nº 9.307/1996 é a normativa que regulamenta o uso e o procedimento arbitral. Segundo Fábio Peixinho Gomes Corrêa, as Câmaras Arbitrais adotam em seus regulamentos uma preocupação com o gerenciamento da técnica processual arbitral<sup>213</sup>. São estabelecidas regras compatíveis com as características da jurisdição. Os árbitros exercem claras estratégias de *case management* – exemplo disso é o compromisso arbitral acompanhado de um cronograma dos atos e do planejamento do procedimento a serem praticados no transcorrer do tramite arbitral<sup>214</sup>.

Por fim, não é demais frisar que, por vezes, a conciliação, a mediação e a arbitragem são as formas mais adequadas de se solucionar o caso, contudo, por vezes, não o são. Essas formas devem ser elegidas de maneira responsável e na ocasião que se apresentarem mais adequadas ao caso concreto.

### 3.2.2 Audiência de saneamento e organização do processo

Outra técnica do gerenciamento prevista por Paulo Eduardo Alves da Silva é a realização da audiência preliminar prevista no art. 331 do Código de Processo Civil de 1973<sup>215</sup>, oportunidade em que uma triagem seria realizada em conjunto com as partes na ocasião da audiência, caso fosse frustrada a tentativa de conciliação. Com a revogação do artigo pelo novo Código de Processo Civil, verifica-se que uma vez resultando inexitosa a audiência de conciliação ou mediação prevista no art. 334, uma nova triagem pode ser realizada, em conjunto com as partes, hipótese prevista no § 3º do art. 357 do CPC, na ocasião da chamada audiência de saneamento e organização do processo.

---

<sup>213</sup> CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 271.

<sup>214</sup> “Durante ou logo após a elaboração da ata de missão, o Tribunal Arbitral deverá, depois de consultadas as partes, estabelecer em documento separado o cronograma provisório que pretende seguir na condução da arbitragem, devendo comunicá-lo à Corte e às partes. Quaisquer modificações posteriores no cronograma provisório deverão ser comunicadas à Corte e às partes”. Artigo 18.4 do Regulamento de Arbitragem da CCI.

<sup>215</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. §1º Obtida a conciliação, será reduzida a termo e homologada por sentença. §2º Se, por qualquer motivo, não for obtida a conciliação, o juiz fixará os pontos controvertidos, decidirá as questões processuais pendentes e determinará as provas a serem produzidas, designando audiência de instrução e julgamento, se necessário. §3º Se o direito em litígio não admitir transação, ou se as circunstâncias da causa evidenciarem ser improvável sua obtenção, o juiz poderá, desde logo, sanear o processo e ordenar a produção da prova, nos termos do § 2º. BRASIL. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. *Institui o Código de Processo Civil*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5869imprensa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869imprensa.htm). Acesso em: 02 dez. 2019.



Após realizado o contraditório entre as partes e não sendo o caso de julgamento conforme o estado do processo, ocorrerá o saneamento e a organização do processo. Tais atos são realizados para preparar o feito para a instrução e o respectivo julgamento. Em não havendo complexidade da causa, a regra é que o saneamento e a organização sejam realizados por decisão do juiz, na forma do *caput* do art. 357<sup>216</sup>.

Costumeiramente, essa atividade era realizada por meio da forma escrita pelo despacho saneador<sup>217</sup>. Galeno Lacerda bem conceituou aquilo que pode ser entendido como despacho saneador como “a decisão proferida logo após a fase postulatória, na qual o juiz, examinando a legitimidade da relação processual, nega ou admite a continuação do processo ou da ação, dispondo, se necessário, sobre a correção de vícios sanáveis”<sup>218</sup>.

Como Galeno Lacerda escreve, o despacho saneador gera efeitos ao processo como um todo. Por meio dele, o juiz poderia realizar o contato inicial com o caso a ser julgado. Tendo contato com a demanda, era possível verificar e determinar que se regularizassem vícios existentes no processo, bem como, em não sendo o caso de corrigi-los, determinar a extinção da demanda por decisão terminativa. O despacho saneador implicava conseqüentemente a passagem à instrução do processo. Assim sendo, para a realização da instrução, eram necessárias medidas pelo despacho saneador, que se destinassem a sua efetiva realização.<sup>219</sup> Galeno Lacerda, ao apontar as conseqüências do despacho saneador, escreve: “Provoca, portanto, a concentração do material de conhecimento neste ato do processo, e habilita o juiz a dirigi-lo com perfeito domínio da causa, o que, sem dúvida, representa para a sentença uma garantia de segurança e de justiça”<sup>220</sup>.

---

<sup>216</sup> Art. 357. Não ocorrendo nenhuma das hipóteses deste Capítulo, deverá o juiz, em decisão de saneamento e de organização do processo: I - resolver as questões processuais pendentes, se houver; II - delimitar as questões de fato sobre as quais recairá a atividade probatória, especificando os meios de prova admitidos; III - definir a distribuição do ônus da prova, observado o art. 373; IV - delimitar as questões de direito relevantes para a decisão do mérito; V - designar, se necessário, audiência de instrução e julgamento. § 1º Realizado o saneamento, as partes têm o direito de pedir esclarecimentos ou solicitar ajustes, no prazo comum de 5 (cinco) dias, findo o qual a decisão se torna estável. § 2º As partes podem apresentar ao juiz, para homologação, delimitação consensual das questões de fato e de direito a que se referem os incisos II e IV, a qual, se homologada, vincula as partes e o juiz. BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. *Código de Processo Civil*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>217</sup> Na vigência do Código de Processo Civil de 1939, nas palavras de Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero, o saneamento era realizado com a concentração dos atos somente na figura do juiz que exarava o que se chamou de despacho saneador e que estava previsto no artigo 293 do CPC/39. MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo Curso de Processo Civil: tutela dos direitos mediante procedimento comum*. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 231.

Em 1973, com o Novo código de Processo civil, houve a supressão do termo “despacho saneador”, de modo que o ato passou a ser chamado de “Do Saneamento do Processo”. Muito embora o termo “despacho saneador” tenha sido suprimido da legislação, a prática saneatória permaneceu a mesma.

<sup>218</sup> LACERDA, Galeno. *Despacho saneador*. 3. Ed. Porto Alegre: Fabris, 1985, p. 07

<sup>219</sup> *Ibidem*, p. 178

<sup>220</sup> *Ibidem*.

Para Enrico Tullio Liebman, a finalidade do despacho saneador era de apresentar ao ato seguinte – a audiência – um processo desprovido de barreiras, de forma que o ponto central da lide pudesse ser observado e discutido<sup>221</sup>.

O saneamento do processo encontra-se atualmente previsto no art. 357 do Código de Processo Civil de 2015. Como já referido, só se adentrará nesta etapa processual se o juiz excluir a possibilidade de julgamento imediato do feito e após a apresentação da defesa.<sup>222</sup> Segundo Alexandre Freitas Câmara, esse momento compreende duas partes. A primeira, o saneamento, verificado no inciso I do art. 357 do CPC/15; e a segunda, a organização do processo, que está prevista nos incisos II a V do artigo referido<sup>223</sup>. Conforme o art. 357 do CPC, o processo será saneado para eliminar qualquer condição possível que impeça sua tramitação. Essa medida será tomada como forma preventiva para que não seja necessário realizar a instrução probatória de um processo que poderia ser, desde logo, extinto sem resolução de mérito.<sup>224</sup>

O saneamento e a organização do processo tem o objetivo de resolver questões retrospectivas e prospectivas.<sup>225</sup> Referindo o primeiro sentido, Daniel Mitidiero e Carlos Alberto Alvaro de Oliveira escrevem:

Sanear o feito significa organizá-lo retrospectivamente, isto é, conferir se os atos processuais foram realizados na forma legal e se não existem óbices, sob essa perspectiva, para que o juízo possa analisar o mérito da causa. Mais sinteticamente: sanear o feito significa aferir a sua higidez.<sup>226</sup>

Tomadas, assim, as providências necessárias à regularização do processo, pode-se avançar ao momento de organização, que também tem previsão no *caput* do artigo 357 do CPC/2015. Segundo Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Arenhart e Daniel Mitidiero, esse é o

---

<sup>221</sup> O autor ainda em passagem escreve trecho que merece ser destacado: “O despacho saneador representa a contribuição original dos legisladores português e brasileiro ao desenvolvimento geral e ao progresso do direito processual civil. Proporcionou ele uma nova solução prática a um problema antigo e fundamental do processo, qual seja, o de separar tanto quanto possível a decisão das questões prévias e preliminares do conhecimento do mérito da causa”. LIEBMAN, Enrico Tullio. O despacho saneador e o julgamento de mérito. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 767, p. 737 – 753, set., 1999, p. 737.

<sup>222</sup> NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. *Código de Processo Civil Comentado*. 16. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 1056. No mesmo sentido, ver: MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo Curso de Processo Civil*. Tutela dos direitos mediante procedimento comum. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 231.

<sup>223</sup> CÂMARA, Alexandre Freitas. *O novo Processo Civil brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2015, p. 213.

<sup>224</sup> DONIZETTI, Elpídio. *Curso didático de Direito Processual Civil*. 20. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017, p. 637.

<sup>225</sup> MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo Curso de Processo Civil*. Tutela dos direitos mediante procedimento comum. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 233-234.

<sup>226</sup> MITIDIERO, Daniel; ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Curso de Processo Civil: processo de conhecimento*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2012, p. 40.

momento para a organização prospectiva do processo. Tem objetivo diverso do saneamento, tendo em vista que não serve para correções, mas sim para que se prepare devidamente a instrução do feito fixando-se os limites relacionados tanto ao direito a ser aplicado ao caso em concreto, quanto às provas que as partes pretendem trazer que sustentem suas alegações de fato.<sup>227</sup> O objetivo da organização é “preparar o processo para a fase instrutória, com a finalidade de torná-la a mais objetiva e produtiva possível”<sup>228</sup>.

José Miguel Garcia Medina trata da existência de três modos para realização do saneamento e organização do processo, quais sejam: (a) de modo unilateral pelo juiz; (b) por meio de negócio jurídico processual, previsto no § 2º do art. 357 e (c) pelo saneamento compartilhado realizado por meio de audiência com a presença do juiz e das partes.<sup>229</sup> Há autores como Humberto Theodoro Júnior que entendem de modo diverso, defendendo que existem apenas dois modelos de saneamento, o escrito – realizado pelo juiz – e aquele realizado em cooperação entre as partes por meio de audiência<sup>230</sup>.

A primeira forma de saneamento é a unilateral. Neste momento, o juiz proferirá decisão de saneamento e organização do processo. As partes podem pedir ajustes e esclarecimentos, no prazo de 5 dias, conforme a previsão apresentada no § 1º do artigo 357 do CPC, de forma que, após o prazo, a decisão passa a ser estável<sup>231</sup>, podendo apenas ser revistas pelo Tribunal.<sup>232</sup>

A segunda hipótese se trata de uma delimitação consensual por meio de negócio jurídico processual. Essa hipótese é concedida às partes por meio do § 2º do art. 357, podendo ser posteriormente homologada pelo juiz. Esse dispositivo evidencia o prestígio que o Código de Processo Civil de 2015 trouxe à autonomia privada. Na delimitação consensual, é possível, por exemplo, estabelecer mudanças no procedimento, nos limites do art. 190, da mesma forma

<sup>227</sup> MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo Curso de Processo Civil*. Tutela dos direitos mediante procedimento comum. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 233-234.

<sup>228</sup> WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. *Curso avançado de Processo Civil: cognição jurisdicional*. Processo comum de conhecimento e tutela provisória. 5. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 98.

<sup>229</sup> MEDINA, José Miguel Garcia. *Direito Processual Civil Moderno*. 2. Ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 626.

<sup>230</sup> THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil: Teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum*. v. I. 56. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2015, p. 1076.

<sup>231</sup> A estabilidade que é tratada no § 1º do art. 357 deve ser entendida como a impossibilidade de alteração do objeto a ser conhecido em primeira instância, à exceção da ocorrência de fato ou direito superveniente, bem como seja trazida aos autos alguma questão que pode ser suscitada a qualquer tempo. CÂMARA, Alexandre Freitas. *O novo Processo Civil brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2015, p. 214.

<sup>232</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Vol. 2. São Paulo: Revista dos tribunais, 2019, p. 241. Cabe a observação que a decisão de saneamento não faz parte das hipóteses taxativas previstas no art. 1.015 do CPC, não sendo possível recorrer dessa decisão por meio do recurso de agravo de instrumento.

convencionar um calendário processual (calendarização) como prevê o art. 191 do Código, além de outras previsões como o estabelecimento do objeto controvertido do processos, o modo de realização das provas, etc.

Por fim, há previsão da realização do saneamento e da organização do processo de forma compartilhada, por designação de uma audiência, conforme prevê § 3º do art. 357 do CPC. Essa audiência somente será designada quando a causa apresentar complexidade de fato ou de direito. Tal ato é marcado pela oralidade, pela colaboração e pela atuação conjunta das partes e do juiz. Paulo Hoffman escreve importante observação quanto à colaboração, no seguinte sentido:

[...] somente pela comparticipação em contraditório dinâmico e com adequada utilização do saneamento valorativo se pode obter uma tutela jurisdicional plena e justa, assim como a concessão de oportunidade para que as partes se manifestem e discutam a causa diretamente com o juiz pode acarretar na diminuição de recursos contra as decisões proferidas, além de impedir a realização de provas inúteis, diante da maior probabilidade da existência de consenso entre elas.<sup>233</sup>

Segundo Alexandre Freitas Câmara, por meio dessa audiência, busca-se a realização de um amplo diálogo realizado de forma conjunta entre o juiz e as partes, por meio de seus procuradores, com a finalidade de preparar a demanda para o seu prosseguimento, de forma a tornar mais eficiente a instrução e o posterior julgamento da lide.<sup>234</sup>

José Carlos Barbosa Moreira em seu livro “*Sobre a ‘participação’ do juiz no processo civil*” elencou que no “tocante à condução do processo, a sobrevivência de feitos manifestamente inviáveis até etapas do ‘*iter*’ processual, e a sobrevivência, nos feitos viáveis ou não manifestamente inviáveis, de questões em principio destinadas à solução rápida, em estágio pouco avançado”<sup>235</sup> são problemas enfrentados nas Varas que contribuem para a crise do Judiciário. Por meio da análise do *caput* do artigo 357 do CPC, foi possível verificar, sem a adentrar nos atos específicos a serem realizados pelo magistrado, que justamente a finalidade da audiência de saneamento e organização é coibir esse tipo de comportamento e assegurar a válida formação e o desenvolvimento regular do processo.<sup>236</sup>

<sup>233</sup> HOFFMAN, Paulo. *Saneamento Compartilhado*. São Paulo: Quartier Latin, 2011, p. 139.

<sup>234</sup> CÂMARA, Alexandre Freitas. *O novo Processo Civil brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2015, p. 215.

<sup>235</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual: 4ª série*. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 56-57.

<sup>236</sup> GRECO, Leonardo. O saneamento do Processo e o Projeto de Novo Código de Processo Civil. In: CRUZ E TUCCI, José; RODRIGUES Walter Piva; AMADEO, Rodolfo da Costa Manso Real (Coordenadores). *Processo Civil*. Homenagem a José Ignacio Botelho de Mesquita. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2013, p. 314.

A realização dessa audiência é vocacionada a solucionar eventuais irregularidades, debater o caso, fixar pontos controvertidos, organizar a produção de provas, fixar calendários processuais e planejar os demais atos processuais necessários que tenham aptidão de eliminar posteriores discussões inúteis e protelatórias, focando o debate sobre as questões que realmente envolvam a controvérsia. Tempos mortos e protelatórios são eliminados, o que valoriza o princípio da razoável duração do processo. Ademais, a participação efetiva das partes na audiência também garante a legitimidade do ato, que ganha respaldo no princípio da cooperação processual.

### 3.2.3 Adaptação do Procedimento

Quando falamos em tutela jurisdicional, comumente nos vem à mente o princípio da inafastabilidade da justiça, segundo o qual nenhuma lesão ou ameaça de lesão será afastada da apreciação do Poder Judiciário (art. 5º, XXXV, CF/88). Conforme Fredie Didier Jr., o conteúdo desta garantia, durante muito tempo, foi visto apenas como a estipulação do direito de ação e do juiz natural. Contudo, complementa o autor:

A mera afirmação destes direitos em nada garante a sua efetiva concretização; surge, assim, a noção de tutela jurisdicional qualificada. Não basta a simples garantia formal do dever do Estado de prestar a Justiça; é necessário adjetivar esta prestação estatal, que há de ser rápida, efetiva e adequada.<sup>237</sup>

O princípio da inafastabilidade garante, ainda, uma tutela adequada à realidade de direito material, ou seja, garante que o procedimento, a espécie de cognição, a natureza do provimento e os meios executórios sejam adequados às peculiaridades da situação de direito material.<sup>238</sup> A construção do procedimento, segundo Luiz Guilherme Marinoni, deve ser feita tendo-se em vista a natureza do objeto do processo a que servirá.<sup>239</sup> Assim sendo, o legislador deve atentar a essas circunstâncias, pois um procedimento inadequado ao direito material pode importar verdadeira negação da tutela jurisdicional.

<sup>237</sup> DIDIER JR., Fredie. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001, p. 06.

<sup>238</sup> MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas Linhas do Processo Civil*. 4. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000, p. 204.

<sup>239</sup> A busca por novas modalidades de tutela diferenciada vem demonstrando como a previsão de um procedimento padrão (comum ordinário), abstratamente considerado, para todas as causas, se mostrou ineficaz e inadequada para a tutela dos direitos. A respeito da crise do procedimento ordinário, MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas Linhas do Processo Civil*. 4. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

A forma procedimental em nosso sistema processual em muito é concebida como segurança para as partes contra o arbítrio do julgador. Rudolf von Jhering já dizia: “*A forma é inimiga jurada do arbítrio e irmã gêmea da liberdade*”<sup>240</sup>. Quando tratamos desse tema, é impossível não mencionarmos a ideia de formalismo processual. Conforme Carlos Alberto Alvaro de Oliveira, podemos compreender formalismo não tão somente como forma, ou formalidades, “*mas especialmente a delimitação dos poderes, faculdades e deveres dos sujeitos processuais, coordenação da sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo, com vistas a que sejam atingidas as suas finalidades primordiais*”<sup>241-242</sup>.

A doutrina tradicional sustenta que a função do formalismo consiste em oferecer previsibilidade, pois há o receio de que o desapego ao procedimento previsto na Lei gere insegurança ou arbitrariedade judicial. Isso porque as regras formais existem para garantir a igualdade de tratamento às partes e a liberdade de intervir no processo sempre que necessário.<sup>243</sup> Contudo, devemos atentar que o procedimento absolutamente regular não necessariamente gera a tutela efetiva, adequada, tempestiva, garantindo isonomia entre as partes. Como contrapõe Paulo Eduardo Alves Da Silva:

[...] a regularidade formal é só um indicativo do devido processo, mas não é seu componente essencial ou condição exclusiva. As regras de procedimento servem para ordenar o processo, organizá-lo e dar forma a seus atos, mas não são a essência do processo e não podem ser alçadas ao nível de garantia constitucional.<sup>244</sup>

<sup>240</sup> JHERING, Rudolf von. *Geist des römischen Rechts auf den verschiedenen Stufen seiner Entwicklung apud* CANOTILHO, José Gomes. *Direito Constitucional*. Vol. II. São Paulo: Almedina, 1981, p. 29.

<sup>241</sup> “Não se trata, porém, apenas de ordenar, mas também de disciplinar o poder do juiz, e, nessa perspectiva, o formalismo processual atua como garantia da liberdade contra o arbítrio dos órgãos que exercem o Poder do Estado”. ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Do formalismo no Processo Civil*. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 06-07.

<sup>242</sup> Podem ser citadas, entre outras, algumas de suas funções, de acordo com o pensamento de Carlos Alberto Alvaro de Oliveira: a) indicar as fronteiras para o começo e o fim do processo; b) circunscrever o material processual que poderá ser formado; c) estabelecer dentro de quais limites devem cooperar e agir as pessoas atuantes no processo para o seu desenvolvimento; d) emprestar previsibilidade ao procedimento; e) disciplinar o poder do juiz, atuando como garantia de liberdade contra o arbítrio dos órgãos que exercem o poder do Estado, pois “a realização do procedimento deixada ao simples querer do juiz, de acordo com as necessidades do caso concreto, acarretaria a possibilidade de desequilíbrio entre o poder judicial e o direito das partes”; f) controle dos eventuais excessos de uma parte em face da outra, atuando por conseguinte como poderoso fator de igualação (pelo menos formal) dos contendores entre si, seja no plano normativo, impondo uma distribuição equilibrada dos poderes das partes, seja no plano de fato, impondo a paridade de armas, garantindo o exercício bilateral dos direitos; g) formação e valorização do material fático de importância para a decisão da causa; e, acrescentamos, h) determinar como, quando e quais os julgados podem adquirir a imutabilidade característica da coisa julgada. DIDIER JR., Fredie. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001, p. 02.

<sup>243</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 37.

<sup>244</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 96.

Sérgio Mattos elucida que devido processo legal não é sinônimo de procedimento legal.<sup>245</sup> Segundo o autor, se assim o fosse, o legislador poderia, a seu bel-prazer, converter qualquer procedimento em “devido processo legal”, por mais injusto ou arbitrário que fosse. Sérgio Mattos defende que, em verdade, devido processo legal é o processo justo e, assim sendo, também é o processo adequado. Conforme já explicitou o Superior Tribunal de Justiça, “as formalidades processuais somente se justificam quando essenciais ao devido processo legal”<sup>246</sup>. O excessivo rigor formal, como atenta Galeno Lacerda, talvez tenha sido um dos grandes responsáveis pelo descrédito do sistema de tutela jurisdicional dos direitos<sup>247</sup>. As partes têm direito de receber do Estado-juiz solução jurídica capaz de conformar a regra processual<sup>248</sup> e o procedimento com as necessidades do direito material<sup>249</sup>.

Piero Calamandrei foi o responsável pela formulação do princípio da adaptabilidade com os contornos que hoje conhecemos. O autor desenvolveu o tema a partir da reforma processual civil italiana dos anos 40. No § 53 das “*Istituzioni di diritto processuale civile*”, ao analisar o número 16 das disposições da relação do Ministro Grandi, escreveu que a verdadeira inovação trazida pelo Código se tratava do “*principio di adattabilità del procedimento alle esigenze della causa*”. Segundo Calamandrei, o Código Italiano temperou a excessiva rigidez

<sup>245</sup> MATTOS, Sérgio. *Devido processo legal e proteção de direitos*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009, p. 07.

<sup>246</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *REsp* 278.389/SP. Quarta Turma. Relator: Min. Sálvio de Figueiredo Teixeira, julgado em 07 nov. 2000.

<sup>247</sup> Ainda, Galeno Lacerda, em outro momento: “Quando se fala em ‘forma’ no processo, acodem logo as palavras com que Montesquieu inaugura o Livro 29, de seu Espírito das Leis: “As formalidades da justiça são necessárias à liberdade”. Esse conceito, tão pleno de ressonância, destacado das demais palavras do texto, que lhe abrandam a grandiloquência, foi responsável por séculos de equívocos, na radicalização do rito, como um valor em si mesmo, em nome de um pretense e abstrato interesse público, descarnado do humano e do verdadeiro objetivo do processo, que é sempre um dado concreto da vida, e jamais um esqueleto de formas sem carne. Subverteu-se o meio em fim. Distorceram-se as consciências a tal ponto que se cria fazer justiça, impondo-se a rigidez da forma, sem olhos para os valores humanos em lide. Lavavam-se as mãos sob o escudo frio e impassível da sacralidade do rito. Tão fascinante é o estudo do direito processual no seu dinamismo, que conduz facilmente o espírito a hipertrofiá-lo como ramo do direito, em demérito dos demais. LACERDA, Galeno. O Código e o formalismo processual. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, 1983, p. 28.

<sup>248</sup> O formalismo, conforme conceito exposto, é construído de modo a que o processo atinja os fins para os quais foi criado. Ainda, de acordo com o pensamento de Carlos Alberto Alvaro De Oliveira, podem ser alinhados, como fins – e, por consequência, valores, visto o inegável entrelaçamento entre estas noções – os seguintes: justiça, paz social, segurança e efetividade. ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Do formalismo no Processo Civil*. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 06-07.

<sup>249</sup> Conforme Fredie Didier Jr., “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”. DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. Volume 1. 19. Ed. Salvador: Jus Podivm, 2017, p. 43. Luiz Guilherme Marinoni também afirma que “há que entender que o cidadão não tem simples direito à técnica processual evidenciada na lei, mas direito a um determinado comportamento judicial que seja capaz de conformar a regra processual com as necessidades do direito material e dos casos concretos”. MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica processual e tutela dos direitos*. 4. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p.171-172.

legal, adotando, ao invés de um único e invariável tipo de procedimento para todas as causas, a alternativa de um procedimento adaptável às circunstâncias exigidas no caso.<sup>250</sup> A ideia de adaptabilidade do procedimento desde então vem ganhando força e influenciando em demasia o direito brasileiro.

Impossível explicar o conteúdo da adaptação procedimental sem mencionar Galeno Lacerda, tendo em vista seu relevante papel na explanação da adaptabilidade nos anos de 1980. O autor ressalta “a natureza dinâmica e instrumental do processo”. Processo é, segundo o autor, “*instrumento de definição e realização do direito*”<sup>251</sup>. E para que o instrumento (processo) possa atingir seu objetivo de realização do direito é essencial a adequação. Galeno destaca mais precisamente: a adequação subjetiva, objetiva e teleológica.<sup>252</sup>

No âmbito da adequação subjetiva, é preciso que o processo esteja adaptado aos sujeitos que dele participam. Exemplos clássicos são as regras que disciplinam o litisconsórcio (arts. 113 a 118); mecanismos de intervenção de terceiros como denunciação da lide (art. 125 e seguintes). Isso tendo em vista que em razão da intervenção de mais de uma parte em um dos polos o procedimento passa a se estruturar de forma diferente. A intervenção obrigatória do Ministério Público (arts. 178 e 179), prerrogativas da Advocacia Pública (art. 183 – contagem dos prazos em dobro e intimação pessoal). São exemplos positivados na legislação processual que mostram que o legislador, ao formatar o procedimento, tem presente os sujeitos que participam do processo, promovendo a adequação legal subjetiva do processo.

Na adequação objetiva, temos a ideia de que o processo deve se adequar ao seu objeto. Dizia Galeno Lacerda que “*atuar sobre a madeira ou sobre pedra exige instrumento diverso e adequado*”<sup>253</sup>. Então, conforme o objeto do processo, o procedimento será diverso. Para isso, a natureza do direito material em juízo tem especial relevância.

Segundo o autor, o grau entre a disponibilidade e a indisponibilidade do objeto influi nas regras do processo,<sup>254</sup> o que explica, em parte, a proliferação de procedimentos especiais, como é o caso das tutelas jurisdicionais diferenciadas, em que podemos citar, por exemplo, as tutelas provisórias (urgência, cautelar ou antecipada) previstas no art. 294 e seguintes do Código de Processo Civil.

No que concerne à adequação teleológica, Galeno Lacerda propunha que é preciso

<sup>250</sup> CALAMANDREI, Piero. *Istituzioni di diritto processuale civile*. Opere giuridiche. Napoli: Morano, vol. 4, 1970, p. 204-205.

<sup>251</sup> LACERDA, Galeno. O Código como sistema legal de adequação do processo. *Revista do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul: comemorativa do cinquentenário (1926-1976)*, p. 163.

<sup>252</sup> *Ibidem*, p. 164.

<sup>253</sup> *Ibidem*.

<sup>254</sup> *Ibidem*, p. 165.



considerar o fim a que se destina o processo. O autor contribui com exemplos muito elucidativos explicando que, por exemplo, o que se busca no processo de conhecimento é a verificação e a declaração de direitos; no processo de execução, o que se busca é a satisfação de direitos; por outro lado, o que se busca no processo cautelar é o acautelamento de direitos ou a satisfação provisória de direitos.<sup>255</sup> Há diferentes objetivos com cada procedimento, e precisamente porque os fins são diversos, os procedimentos são necessariamente diversos.<sup>256</sup> O procedimento dos Juizados Especiais, previsto na Lei 9.099/1995, por exemplo, é adequado aos valores celeridade e efetividade, que presidiram a sua criação.<sup>257</sup>

Galeno Lacerda sintetiza esses três aspectos na seguinte passagem:

O Código representa, na verdade, o sistema legal de adequação do processo, como instrumento, aos sujeitos que o acionam, ao objeto sobre o qual atua, e aos fins da respectiva função judiciária, polarizado sempre para a declaração e realização do direito em concreto.<sup>258</sup>

Calamandrei afirmava que adaptabilidade:

[...] não consiste somente na possibilidade dada em certos casos à parte de escolher inicialmente entre distintos tipos de procedimento [...]; senão, também, no [...] poder dado ao juiz ou às partes de seguir, no curso do procedimento escolhido, o itinerário que melhor corresponda às dificuldades e ao ritmo da causa.<sup>259</sup>

Assim, o problema da adequação está essencialmente ligado à correta correlação da técnica processual e da forma do exercício dos poderes do juiz ao direito material postulado. A adequação volta-se a permitir que o direito material seja tutelado em harmonia com a sua natureza e com as necessidades que emanam da peculiaridade da situação em concreto. Klaus Cohen Koplin escreve que 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.<sup>260</sup>

<sup>255</sup> LACERDA, Galeno. O Código como sistema legal de adequação do processo. *Revista do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul*: comemorativa do cinquentenário (1926-1976), p. 167.

<sup>256</sup> *Ibidem*.

<sup>257</sup> DIDIER JR., Fredie. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001, p. 07.

<sup>258</sup> LACERDA, Galeno. O Código como sistema legal de adequação do processo. *Revista do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul*: comemorativa do cinquentenário (1926-1976), p. 170.

<sup>259</sup> CALAMANDREI, Piero. *Istituzioni di diritto processuale civile*. Opere giuridiche. Napoli: Morano, vol. 4, 1970, p. 205-206.

<sup>260</sup> Conforme o autor refere, Aristóteles já escrevia que apesar de a tarefa do legislador se deter a ditar regras gerais (já que não pode prever todas as situações particulares possíveis), há certos objetos que ficam prejudicados, tendo em vista que sobre os quais não se pode dispor convenientemente por meio de disposições gerais, considerando sua excepcionalidade e peculiaridade. Para que isso não gerasse situação demasiadamente injusta, seria correto

Em que pese grande parte da adequação seja uma atribuição voltada ao legislador que, ao dispor abstratamente as regras legais, deve se ter em mente a dimensão objetiva, subjetiva e teleológica, a adequação também viabiliza a concessão de poderes ao juiz para realizar concretamente as conformações do procedimento às especificidades do caso concreto dentro de determinados limites.

Três são os sistemas de adequação procedimental que podemos vislumbrar. O primeiro deles é o da flexibilização por força de Lei. A disposição legal pode autorizar o juiz a proceder a adaptação do procedimento à causa. Essa autorização pode ser incondicionada, hipótese em que a norma deixa a critério do julgador a variação procedimental adaptadora, sem indicá-la expressamente; ou pode o legislador prever tramitações alternativas para a causa, casos em que o juiz, conforme as opções previamente postas na legislação, elege a que pareça ser mais adequada para a tutela do caso concreto, não podendo, todavia, escolher outra fora do rol legal.<sup>261</sup>

O segundo sistema é da adequação procedimental judicial. Ainda que não haja previsão legal alguma a respeito, competiria ao juiz, excepcionalmente, com base nas variantes do caso concreto (objetivas e subjetivas), modelar o procedimento para a obtenção de adequada tutela, elegendos quais os atos processuais que se praticarão na série, bem como sua forma e modo.<sup>262</sup>

O terceiro sistema seria o da adequação voluntária das regras de procedimento. Competiria às partes eleger alguns procedimentos ou alguns atos processuais, ainda que também em caráter excepcional e com condicionamentos.<sup>263</sup>

Por ser vinculado ao sistema da legalidade das formas, nosso país se filiou, preponderantemente, ao primeiro regime de adequação procedimental, com ampla incidência do modelo legal de tramitações procedimentais alternativas em detrimento do modelo legal genérico de adequação.<sup>264</sup> O Código de Processo Civil de 2015 vem com uma onda renovatória nesse sentido, abrindo especial valorização à autonomia da vontade. É visível essa afirmação ao olharmos o disposto no art. 190 do Código que prevê o instituto dos negócios processuais atípicos, abrindo espaço à flexibilização do procedimento por convenção das partes.

---

recorrer a uma regulação específica, que se amoldasse às circunstâncias peculiares do caso. KOPLIN, Klaus Cohen. Origen y fundamentación iusfilosófica del "principio de la adaptabilidad del procedimiento judicial. In: MITIDIERO, Daniel; AMARAL, Guilherme Rizzo (Coord.). *Processo Civil: estudos em homenagem ao professor doutor Carlos Alberto Alvaro de Oliveira*. São Paulo: Atlas, 2012, p. 262-272.

<sup>261</sup> GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008, ponto 5.1.2.

<sup>262</sup> *Ibidem*.

<sup>263</sup> GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008, ponto 5.1.2

<sup>264</sup> *Ibidem*, ponto 3.2.

A disposição prevista no art. 190 do CPC<sup>265</sup> permite às partes a celebração de negócios jurídicos processuais sobre direitos que admitam autocomposição, a fim de ajustar o procedimento às peculiaridades da causa. Nesse caso, a participação do juiz fica restrita ao controle da validade das convenções apresentadas e, conforme o parágrafo único, “recusando-lhes aplicação somente nos casos de nulidade ou de inserção abusiva em contrato de adesão ou em que alguma parte se encontre em manifesta situação de vulnerabilidade”. A definição sobre quais direitos podem ser objeto do contrato vem sendo amplamente discutida e aperfeiçoada na doutrina. Certo é que os negócios jurídicos celebrados pelas partes não podem afetar direitos fundamentais processuais, alterar normas cogentes ou dispor sobre poderes e deveres do juiz, por exemplo.<sup>266</sup>

No que se refere aos regimes de adequação procedimental legal, alguns critérios, ainda que mínimos, devem ser observados, sob pena de tornarmos nosso sistema imprevisível e inseguro. Esses critérios consistem na necessidade de existência de motivo para que se implemente, no caso concreto, uma variação ritual (finalidade) na participação efetiva das partes na decisão flexibilizadora (contraditório) e na exposição das razões pelas quais a variação é útil e adequada ao processo (motivação).<sup>267</sup>

Quanto à finalidade, três situações excepcionais autorizarão a variação do procedimento. A primeira delas e mais comum está ligada ao direito material, isto é, toda vez que o instrumento preestabelecido pelo sistema não for apto à tutela eficaz do direito reclamado, possível se faz a variação do rito.

A segunda está relacionada com a higidez e utilidade dos procedimentos, ou seja, com a possibilidade de dispensa de procedimentos formais e irrelevantes para a composição do iter. Já a última tem relação com a condição da(s) parte(s), caso em que o juiz poderá alterar o procedimento para fins de promover a igualdade material dos litigantes.<sup>268</sup> Quanto ao contraditório útil como limitador da adequação do procedimento, cabe dizer que, se não se pode

---

<sup>265</sup> Conforme estabelece o artigo 190 do CPC/15: "Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-lo às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus, poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo".

<sup>266</sup> Fredie Didier Jr. complementa a ideia: “Esses acordos processuais, que representam a tendência de gestão procedimental, podem ser realizados em processo que admitam a autocomposição, cabendo acordo pré-processuais, isto é, convencionados antes da propositura da ação, e acordos processuais, convencionados ao longo do processo. Podem eles tratar de ônus, poderes, faculdades e deveres processuais das partes, desde que não violem o núcleo essencial dos direitos fundamentais do processo, sob pena de nulidade a ser decretada pelo magistrado”. DIDIER JR., Fredie. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001, p. 07.

<sup>267</sup> GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008, ponto 3.6.

<sup>268</sup> *Ibidem*, ponto 3.6.1

tomar as partes de surpresa sob pena de ofensa ao referido princípio, eventual alteração procedimental não prevista no iter legalmente estabelecido depende da plena participação delas.<sup>269</sup>

Por fim, o terceiro e último requisito para a implementação das variações rituais é a necessidade de fundamentação da decisão que altera o iter legal, condição essa inerente a qualquer decisão judicial, conforme dispõe o artigo 93, IX, da Constituição. Isso porque é na análise da fundamentação que se afere em concreto a imparcialidade do juiz e a justiça nas decisões por ele proferidas.<sup>270</sup>

Fredie Didier Jr. cita como exemplos de adaptabilidade presentes em nosso ordenamento jurídico:

[...] a) possibilidade de inversão da regra do ônus da prova, em causas de consumo (a regra do procedimento é alterada no caso concreto, preenchidos certos requisitos), de acordo com o art. 6º, VIII, CDC; b) o julgamento antecipado da lide, em que se pode abreviar o rito, com a supressão de uma de suas fases (art. 355, CPC); c) a determinação ou não de audiência preliminar, a depender da disponibilidade do direito (art. 334, CPC); d) as variantes procedimentais previstas na Lei de Ação Popular (Lei nº 4.717/65, art. 7º e segs.).<sup>271</sup>

Podemos citar como adequação de procedimento formalizado pela Lei a própria sistemática dos Juizados Especiais (nos diversos ramos do direito). Previsto na Lei 9.099/95, os Juizados Especiais outorgam imediatidade, oralidade, concentração dos atos processuais e maior celeridade ao procedimento, o que muito favorece a solução em casos de menor complexidade.

No âmbito do Código de Processo Civil, o art. 300 autoriza a concessão da tutela provisória de urgência. Os arts. 355 e 356 tratam do julgamento antecipado total ou parcial do mérito. O art. 357, § 3º trata do saneamento ou organização do processo, expondo que se a causa apresentar complexidade em matéria de fato ou direito, o juiz designará audiência para que o saneamento seja feito em cooperação. O art. 536 ao tratar do cumprimento de sentença que reconheça a exigibilidade de obrigação de fazer ou não fazer, outorga ao juiz possibilidade de tornar efetiva a tutela impondo sanções pecuniárias e outras medidas cominatórias destinadas a atuar coercitivamente sobre o sujeito para que cumpra com a prestação. São alguns exemplos

<sup>269</sup> GAJARDONI, Fernando da Fonseca. Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008, ponto 3.6.2

<sup>270</sup> *Ibidem*, ponto 3.6.3.

<sup>271</sup> DIDIER JR., Fredie. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001, p. 11-12.

de adaptações em que o juiz pode promover abreviação ou alteração do procedimento, adequando-o às circunstâncias do caso para garantir sua efetividade.

Em matéria de produção de provas, temos um rol ainda maior de possibilidades de adaptação. A alteração da ordem na produção dos meios de prova (art. 139, VI do CPC e art. 369 e seguintes), mostra-se exceção ao nosso sistema jurídico que em regra prevê um momento específico, a ordem e a forma para a produção dos meios de prova. Geralmente, a prova pericial deve ser realizada antes da prova oral, mas nada impede que o juiz inverta essa ordem para adequar à especificidade do caso. O art. 373, § 1º trata da inversão do ônus da prova nos casos previstos em Lei ou diante de peculiaridades da causa relacionadas à impossibilidade ou à excessiva dificuldade de cumprir encargo probatório. O próprio art. 381 viabiliza a produção antecipada da prova. O art. 464, § 3º prevê a prova técnica simplificada, que consiste apenas na inquirição de especialista, pelo juiz, sobre ponto controvertido da causa de menor complexidade que demanda de conhecimento técnico e específico. O art. 472 também prevê que: “O juiz poderá dispensar prova pericial quando as partes, na inicial e na contestação, apresentarem, sobre as questões de fato, pareceres técnicos ou documentos elucidativos que considerar suficientes”.

Em questões de cunho procedimental, também temos a possibilidade de alargamento dos prazos (art. 139, VI do CPC). Via de regra, nosso sistema processual dispõe os prazos em Lei, sendo esses peremptórios. Excepcionalmente, quando não estipulados, prevê o § 1º do art. 218 que: “Quando a lei for omissa, o juiz determinará os prazos em consideração à complexidade do ato”. O juiz também poderá ampliar os prazos quando esses forem dilatatórios e houver justificativa plausível. A possibilidade de alargamento dos prazos terá lugar quando a causa for demasiadamente complexa, e exigir um período maior para a concretização do contraditório.

Cabe nesse tópico também fazermos uma observação quanto ao anteprojeto do Código de Processo Civil de 2015. Em anterior redação do art. 139, inciso VI, o art. 107, inciso V<sup>272</sup>, dispunha-se, no que tange ao poder do juiz, competia-lhe “*adaptar as fases e os atos processuais à especificidades 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, sendo substituído para a versão exposta no atual art. 139, inciso VI.

---

<sup>272</sup> BRASIL. *Anteprojeto de Reforma do Código de Processo Civil*. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496296/000895477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, p. 60. Acesso em: 02 dez. 2019.

O inciso V do art. 107 previa uma verdadeira cláusula geral de adaptabilidade do processo pelo juiz<sup>273</sup>, conferindo a ele amplos poderes para adaptar o procedimento às necessidades do caso concreto. Era uma extensão dos poderes do magistrado à adequação de todas as fases e atos do processo. A proposta, todavia, acabou não vingando. O legislador optou por reduzir os poderes de adequação das fases e atos processuais judiciais, possibilitando tão somente a alteração dos prazos e da ordem das provas.

Da mesma forma ocorreu com o § 1º do art. 151 do projeto de Lei 166/2010<sup>274</sup>, que tem atual redação no art. 188 do Código de Processo Civil. O § 1º da redação anterior do art. 151 previa que: “*Quando o procedimento ou os atos a serem realizados revelarem inadequados às peculiaridades da causa, deverá o juiz, ouvidas as partes e observados o contraditório e a ampla defesa, promover o necessário ajuste*”.

Os artigos do anteprojeto previam a atribuição de poderes ao juiz mediante a previsão de cláusulas gerais. Na exposição de Motivos do Anteprojeto consta que: “*Tem o juiz o poder de adaptar o procedimento às peculiaridades da causa*”<sup>275</sup>. Na nota de rodapé nº 32, que remete esse trecho, faz-se uma peculiar menção ao direito inglês constando que: “*No processo civil inglês, há regra expressa a respeito do “case management powers*”<sup>276</sup>. Nestas regras de gestão de processos, inspirou-se a comissão autora do anteprojeto.

Paulo Eduardo Alves da Silva<sup>277</sup> exalta que a atividade do juiz ao estabelecer cronogramas atos processuais, criar oportunidades para a resolução consensual, inverter a sequência das fases para antecipar a produção de uma prova, etc., minimiza os efeitos da forma e, indiretamente, combate o processualismo, ponderando a relevância das questões formais em comparação às questões substanciais.<sup>278</sup>

<sup>273</sup> DIDIER JR. Fredie. Cláusulas gerais processuais. *Revista de processo*, v. 187, set. 2010, p. 69-83.

<sup>274</sup> BRASIL. *Anteprojeto de Reforma do Código de Processo Civil*. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496296/000895477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, p. 68. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>275</sup> BRASIL. *Exposição de Motivos do Código de Processo Civil de 2015*. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/54a-legislatura/8046-10-codigo-de-processo-civil/documentos/outros-documentos/via-de-tramitacao/exposicao-de-motivos-comissao-de-juristas>, p. 20. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>276</sup> ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil*. São Paulo: Revista dos tribunais, 2009, p. 74.

<sup>277</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 129.

<sup>278</sup> O autor explica que o nível exacerbado de formalismo processual que torna a resolução judicial um palco de disputa técnica em torno de regras procedimentais é o que parece limitar o acesso da população aos sistemas de justiça. O que define a situação de vantagem de uma das partes não é nem o direito subjetivo, mas a qualidade de sua defesa técnica e, nos julgamentos, os debates e a fundamentação giram em torno de questões processuais. A massa da população nem sequer entende uma sentença. A justiça é acessível apenas àqueles que têm a chave para operar as formas. ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 152.

Devemos arrazoar que nem sempre haverá espaço para a aplicação da adaptação procedimental. Há casos em que a Lei pormenoriza todos os atos e prazos que devem ser cumpridos. A aplicação dos princípios da adaptação judicial, naturalmente, tem natureza subsidiária, só incidindo nos casos em que o legislador não criou especificamente um procedimento individualizado e adequado para a tutela do direito ou da parte. Se o procedimento é ideal e atende com perfeição às características do caso, não há espaço para adaptação.<sup>279</sup> O mandado de segurança é um clássico exemplo da ausência de espaço para essa atuação.

Ao se questionar sobre a possibilidade de substituir, em nome do princípio da adaptabilidade, o procedimento definido pela Lei por regras criadas caso a caso pelo juiz, Klaus Koplín escreve que não parece adequado que o legislador deixe confiado inteiramente às mãos do juiz a atividade de regular o procedimento.<sup>280</sup> O autor ratifica então o que Carlos Alvaro de Oliveira já indicava: o espaço de criação judicial no âmbito da adaptabilidade deve ter lugar somente nos casos de ausência de regulação legal ou nos casos em que for a forma manifestamente injusta ou insuficiente para a tutela jurisdicional efetiva de um direito material<sup>281</sup>.

Piero Calamandrei, nos primórdios da desenvoltura do tema, já atentava que a adaptabilidade não diz respeito a uma liberdade absoluta de formas e concessões de poderes discricionários ao juiz. Em verdade, a adaptabilidade deveria ser compreendida a partir do prisma da legalidade, tratando-se em verdade de uma combinação do princípio da legalidade com o da pluralidade de formas. O juiz e as partes deveriam em regra seguir a forma estabelecida em Lei, mas seria possibilitado escolher entre os vários tipos de forma que a Lei deixa à disposição, o mais adequado ao caso. Escreve o autor:

É a lei que, em regra, determina antecipadamente as formas a serem seguidas; mas muitas vezes, ao invés de fixar uma única forma possível, alternativamente indica mais de uma, de modo que um mesmo ato ou fase do procedimento, passam ser validamente realizados de vários modos, à escolha dos interessados.<sup>282</sup>

<sup>279</sup> GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008, ponto 5.1.2.

<sup>280</sup> Koplín, Klaus Cohen. Origen y fundamentación iusfilosófica del "principio de la adaptabilidad del procedimiento judicial". In: MITIDIERO, Daniel; AMARAL, Guilherme Rizzo (Coord.). *Processo Civil: estudos em homenagem ao professor doutor Carlos Alberto Alvaro de Oliveira*. São Paulo: Atlas, 2012, p. 262-272.

<sup>281</sup> ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Do formalismo no processo civil: proposta de um formalismo-valorativo*. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 268.

<sup>282</sup> CALAMANDREI, Piero. *Istituzioni di diritto processuale civile*. Napoli: Morano, vol. 4, 1970, p. 206. Traduzido livremente.

Não se pretende com a adaptação que o juiz "crie" a técnica processual adequada, ou mesmo "pense" o processo civil segundo seus próprios critérios. O que há efetivamente é o dever<sup>283</sup> de interpretar a legislação processual à luz dos valores da Constituição Federal.<sup>284</sup> Esse dever implica pensar o procedimento em conformidade às necessidades do direito material e da realidade social das pessoas.<sup>285</sup>

Assim, podemos sintetizar que caberá a adaptação do procedimento em situações em que o direito material apresente peculiaridades que mereçam aderência na prestação da tutela jurisdicional. Isso não significa, a qualquer peculiaridade, abandonar o modelo procedimental previsto no ordenamento jurídico em vigor, e sim a ele agregar as ferramentas da gestão processual.<sup>286</sup> Em sendo possível a adaptabilidade procedimental, o juiz deverá sempre fazê-lo mediante decisão motivada, com prévia oportunidade para manifestação das partes.<sup>287</sup>

### 3.2.4 Calendarização

A par do gerenciamento de processos pelo juiz, a calendarização se apresenta como novidade no CPC/15, permitindo às partes promover uma verdadeira *negociação processual*. A calendarização<sup>288</sup> prevista no art. 191 permite que a adequação do procedimento seja feita pelas partes, conjuntamente com o juiz, prestigiando o princípio colaborativo.

---

<sup>283</sup> Conforme Luiz Guilherme Marinoni, é preciso atentar que se a técnica processual é imprescindível para a efetividade da tutela dos direitos, não se pode supor que, diante da omissão do legislador, o juiz nada possa fazer. Isso por uma razão simples: o direito fundamental à efetividade da tutela jurisdicional não se volta apenas contra o legislador, mas também se dirige contra o Estado-Juiz. Por isso, é absurdo pensar que o juiz deixa de ter dever de tutelar de forma efetiva os direitos somente porque o legislador deixou de editar uma norma processual mais explícita. MARINONI, Luiz Guilherme. O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais. Disponível em: <http://www.marinoni.adv.br/wp-content/uploads/2012/04/PROF-MARINONI-MARINONI-O-DIREITO-%C3%80-TUTELA-JURISDICIONAL-EFETIVA-NA-PERSPECTIVA-DA-TEORIA-DOS-DIREITOS-FUNDAMENTAIS.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>284</sup> Referindo-se aos poderes do juiz, ainda que no processo cautelar, afirmou Carlos Alberto Alvaro de Oliveira que "fica o juiz investido de maior discricionariedade na determinação do objeto do processo, podendo às vezes 'construir' no caso concreto o provimento mais adequado às exigências de tutela, e até agir de ofício segundo certa doutrina, prescindindo, portanto de demanda da parte". ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Do formalismo no Processo Civil*. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 120.

<sup>285</sup> MARINONI, Luiz Guilherme. O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais. Disponível em: <http://www.marinoni.adv.br/wp-content/uploads/2012/04/PROF-MARINONI-MARINONI-O-DIREITO-%C3%80-TUTELA-JURISDICIONAL-EFETIVA-NA-PERSPECTIVA-DA-TEORIA-DOS-DIREITOS-FUNDAMENTAIS.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

<sup>286</sup> CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 33

<sup>287</sup> *Ibidem*, p. 45.

<sup>288</sup> A calendarização é uma das práticas de gerenciamento de processos derivadas e praticadas especialmente no *case management* americano e inglês. Neste último sistema jurídico, a técnica dos *timetables* é viabilizada por um questionário prévio a ser preenchido pelas partes: o *allocation questionnaire*. Neste momento, as partes realizam um panorama geral da causa, informando as testemunhas que pretendem ouvir, a necessidade de perícia, custas e demais informações necessárias para viabilizar dentre outras técnicas de gerenciamento a calendarização.



A noção de negócios jurídicos processuais foi inicialmente dimensionada na modernidade pela pandectística alemã<sup>289</sup>. Contudo, em face da predominância, desde o século XIX, do discurso estatalista, reafirmando a predominância do papel do juiz<sup>290</sup>, do rigorismo, do formalismo e do procedimento pormenorizado, o uso de negócios jurídicos processuais foi bastante limitado até recentemente.<sup>291</sup>

O Código de Processo Civil de 2015 traz um forte incentivo aos negócios jurídicos processuais, podendo ser estes típicos ou atípicos. Quando falamos de negócios jurídicos processuais, falamos em adequação negocial do processo, o que nada mais é do que manifestações de vontade<sup>292</sup>, que tem por objetivo a produção de efeitos processuais.<sup>293</sup> Esses atos têm o condão de constituir, modificar e extinguir situações processuais, ou alterar o procedimento<sup>294</sup>. Essa possibilidade conferida às partes relaciona-se com o dever de a jurisdição ser prestada de forma adequada, efetiva e tempestiva<sup>295</sup>, estando de acordo com os direitos fundamentais constitucionais atinentes ao processo.<sup>296</sup>

---

<sup>289</sup> THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC: fundamentos e sistematização* – Lei 13.105, de 16.03.2015. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 283.

<sup>290</sup> Como aponta Antonio do Passo Cabral, a rejeição do processo como “coisa das partes” e a inflação dos poderes oficiosos do juiz, inclusive e sobretudo na condução do procedimento, fez com que o Estado-juiz fosse personagem central na relação jurídica processual. CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções processuais: entre publicismo e privatismo*. Tese apresentada como requisito parcial para obtenção de Livre-Docente. São Paulo: Faculdade de direito do Largo São Francisco, 2015, p. 10.

<sup>291</sup> THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC: fundamentos e sistematização* – Lei 13.105, de 16.03.2015. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 283.

<sup>292</sup> Essas declarações de vontade podem ser unilaterais, bilaterais ou plurilaterais, e são capazes de criar, modificar ou extinguir situações jurídicas processuais (situações de vantagem – como direitos, poderes – ou desvantagem – como deveres, ônus, sujeições) ativas ou passivas, e também capazes de alterar o procedimento. DIDIER JR. Fredie. Negócios jurídicos processuais atípicos no Código de Processo Civil de 2015. *Revista Brasileira da Advocacia*, vol. 1, abr./jun. 2016, p. 59-84.

<sup>293</sup> Marcos Bernardes de Mello define negócios jurídicos da seguinte forma: Negócio jurídico é o fato jurídico cujo elemento nuclear do suporte fático consiste em manifestação ou declaração consciente de vontade, em relação à qual o sistema jurídico faculta às pessoas, dentro de limites predeterminados e de amplitude vária, o poder de escolha de categoria jurídica e de estruturação do conteúdo eficaz das relações jurídicas respectivas, quanto ao seu surgimento, permanência e intensidade no mundo jurídico. MELLO, Marcos Bernardes de. *Teoria do fato jurídico: plano da existência*. 19. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 233.

<sup>294</sup> CHIOVENDA, Giuseppe. *Principii di Diritto Processuale*. Napoli: Jovene, 1965, p. 775; CARNELUTTI, Francesco. *Lezioni di Diritto Processuale Civile*. Padova: CEDAM, vol. IV, 1930, p. 420 ss. In: CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções Processuais*. 2. Ed. Salvador: Editora JusPODIVM, 2018, p. 52.

<sup>295</sup> MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo curso de processo civil: teoria do processo civil*. Volume 1. 2. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 524.

<sup>296</sup> Nesse sentido: “Houve, portanto, nítida preocupação do Poder Constituinte originário em evitar que a atividade jurisdicional fosse exercida sem o respeito a um núcleo essencial, garantidor da conformação mínima do processo judicial do Estado Constitucional”. OLIVEIRA, Paulo Mendes de. Negócios processuais e o duplo grau de jurisdição. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios Processuais*. 3. Ed. Salvador: JusPodivm, 2017, p. 600.

Para esse tópico, nos é relevante os negócios jurídicos plurilaterais<sup>297</sup>, como é o caso da calendarização. O negócio jurídico plurilateral é aquele praticado por vários sujeitos, com duas ou mais vontades/declaração de vontade, conjuntamente com o juiz, para a produção de efeitos processuais. Os negócios jurídicos plurilaterais são também chamados de convenções ou acordos processuais.<sup>298</sup> Mostra-se oportuno, aliás, neste momento, ressaltar que nem todos os autores convergem no sentido de ser a calendarização uma convenção processual. Antonio do Passo Cabral, por exemplo, faz uma distinção entre atos determinantes ou constitutivos e os atos postulatórios ou estimulantes.<sup>299</sup>

Os atos determinantes<sup>300</sup> ou constitutivos seriam aqueles nos quais bastaria a manifestação dos sujeitos para a produção dos efeitos pretendidos. Desnecessária seria a intermediação de outros sujeitos. Exemplos desse tipo de ato seria a transação, as declarações unilaterais de vontade, e as convenções processuais. O exame de validade seria realizado pelo Estado-juiz posteriormente à produção dos efeitos do ato processual. Nos atos postulatórios ou estimulantes,<sup>301</sup> ao contrário senso, as manifestações dos sujeitos não são, *per si*, suficientes para que o ato processual possa produzir efeitos, pois miram na “*estimação judicial*” de determinadas questões submetidas à necessária apreciação do Estado-juiz.

Os efeitos desejados pelas partes dependem da aprovação ou autorização do magistrado, que examinará, nessas situações: i) se os atos processuais são ou não são admissíveis para, posteriormente passar a investigar o seu conteúdo; e ii) se os atos estão devidamente fundamentados de modo apropriado ao fim proposto. Ao entendermos as convenções processuais sob a ótica dos atos constitutivos ou determinantes, implica dizer que o magistrado não atua enquanto parte nas convenções processuais e, por isso, não desempenha aprovação ou

---

<sup>297</sup> Exemplos além da calendarização são a eleição convencional do foro (art. 63), a convenção sobre a distribuição do ônus da prova (art. 373, §§ 3.º e 4.), o adiamento convencional de uma audiência (art. 362, I), a escolha consensual de um perito pelas partes (art. 471), o acordo para a suspensão do processo (artigo 313, II).

<sup>298</sup> DIDIER JR., Fredie. *Ensaio sobre os negócios jurídicos processuais*. Salvador: Editora JusPODIVM, 2018, p. 54.

<sup>299</sup> CABRAL, Antonio do Passo. *Nulidades no processo moderno: contraditório, proteção da confiança e validade prima face dos atos processuais*. Rio de Janeiro: Forense, 2009, p. 107.

<sup>300</sup> São atos determinantes aqueles que “desencadeiam diretamente efeitos processuais ou atingem por si só uma situação jurídica processual, sem a intermediação de outros sujeitos. CABRAL, Antonio do Passo. *Nulidades no processo moderno: contraditório, proteção da confiança e validade prima face dos atos processuais*. Rio de Janeiro: Forense, 2009, p. 140.

<sup>301</sup> CABRAL, Antonio do Passo. *Nulidades no processo moderno: contraditório, proteção da confiança e validade prima face dos atos processuais*. Rio de Janeiro: Forense, 2009, p. 170-171.

autorização do ato processual *lato sensu* no que tange ao seu conteúdo, muito embora deva controlar os requisitos de sua validade,<sup>302</sup> sendo essa a posição do autor.<sup>303</sup>

No que diz respeito ao calendário processual, Antonio do Passo Cabral nega a eles o caráter convencional, afirmando que se tratam de requerimentos conjuntos,<sup>304</sup> uma vez que o juiz deve deferir-los, havendo um “controle judicial prévio e necessário à produção de efeitos”<sup>305</sup>. O autor entende que a capacidade negocial não é própria da função jurisdicional ou que, se o juiz age voluntariamente, sua vontade é vinculada. Aduz, ainda, que mesmo quando seu poder seja discricionário, baseado na conveniência da prática do ato e de seu conteúdo, não haveria nisto liberdade negocial<sup>306</sup>. Entretanto, não há consenso doutrinário sobre a questão. Diego Assumpção Rezende de Almeida entende que, no caso da fixação de calendário processual, “o magistrado é igualmente contratante, e, portanto, sua aquiescência é indispensável para a eficácia do pacto”<sup>307</sup>.

A possibilidade da realização de negócios jurídicos processuais viabiliza o estabelecimento de uma cláusula de acordo de procedimento por meio da qual as partes, conjuntamente com o magistrado, podem estabelecer, entre outras opções, um calendário para a prática e acontecimentos dos atos processuais, como abertura para uma cláusula de consensualidade no âmbito do Direito Público.<sup>308</sup> Assim, de comum acordo, são fixadas datas para a prática dos atos processuais, sejam eles instrutórios, postulatórios, decisórios ou executivos. A vinculação das partes e do juiz traz segurança para o cumprimento do calendário, cujos prazos só podem ser modificados mediante justificativa e em situações excepcionais.

---

<sup>302</sup> No Brasil, Antonio do Passo Cabral foi o primeiro a classificar as convenções processuais como atos determinantes, partindo das lições de Goldschmidt. CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções processuais*. Salvador: Juspodivm, 2016, p. 63.

<sup>303</sup> Antonio do Passo Cabral afirma que a eficácia das convenções processuais independe de homologação judicial. As convenções processuais são atos determinantes: “aqueles que desencadeiam diretamente efeitos processuais ou atingem por si só uma situação jurídica processual, sem intermediação de outros sujeitos”. Os atos determinantes contrapõem-se aos atos estimulantes, que dependem de intermediação de outros sujeitos – em geral a homologação ou deferimento pelo juiz – uma vez que não atingem por si só os efeitos pretendidos. CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções processuais*. Salvador: Juspodivm, 2016, p. 64, 70 e 231.

<sup>304</sup> Segundo o autor, as convenções processuais distinguem-se dos chamados atos processuais conjuntos. Estes – geralmente requerimentos – são atos estimulantes, logo dependem do deferimento do juiz para produzirem efeitos. Embora consensuais, os atos conjuntos são independentes e desprovidos de eficácia negocial. CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções processuais*. Salvador: Juspodivm, 2016, p. 68-71.

<sup>305</sup> *Ibidem*, p. 70.

<sup>306</sup> *Ibidem*, p. 223-225.

<sup>307</sup> ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. *Das convenções processuais no processo civil*. 2014. 238 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014, p. 139.

<sup>308</sup> ANDRADE, Erico. A “contretualização” do processo no projeto de código de processo civil (PL 8.046-b). In: FREIRE, Alexandre et al. (orgs). *Novas tendências do processo civil: estudos sobre o projeto do Novo Código Civil*. Salvador: JusPodivm, 2014.

Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero<sup>309</sup> escrevem que a ideia de alterações de procedimento por iniciativa judicial e pela vontade das partes segue orientação típica de leis liberais que buscam traçar passos que devem ser tomados para a decisão, de modo a evitar qualquer abuso por parte do órgão jurisdicional. A par de conceder maior efetividade à adequação da tutela e à construção do justo procedimento, a Lei prevê justamente a possibilidade de que, sendo as partes capazes, estando de comum acordo e sendo direito que admita autocomposição, há a possibilidade celebrar negócios jurídicos processuais capazes de ajustar o procedimento a seus interesses e às necessidades do conflito.

Não há restrição temporal quanto ao ato de sua fixação, podendo ser elaborado a qualquer tempo.<sup>310</sup> A definição de um cronograma processual pode ser concebida de três formas segundo a doutrina: (i) por despacho inicial, de forma impositiva; (ii) na ocasião da audiência de forma conjunta, ou ainda (iii) preliminarmente pelas partes e posteriormente referendada pelo juiz.<sup>311</sup>

No que concerne ao primeiro caso, o cronograma pode ser organizado preliminarmente pelo juiz, como ato impositivo. Eduardo José da Fonseca Costa defende essa possibilidade de ato unilateral do calendário pelo magistrado, impondo às partes uma calendarização por ele estruturada. Segundo o autor:

A calendarização ex officio pode ser um excelente instrumento de celerização nos processos em que uma das partes seja o Poder Público. Afinal de contas, é notória a lentidão que os privilégios e as prerrogativas da Fazenda Pública ocasionam aos processos [...]. Porém, na calendarização por imposição, a autoridade judicial há de ter redobrada cautela. Afinal, trata-se de exercício de ativismo judicial, que, não raro, descamba para o *summum malum* da arbitrariedade, ferindo a indeclinável isonomia entre as partes. O juiz deve ter cuidado para não fixar prazos preclusivos inferiores àqueles previstos em lei, ou estabelecer assimetricamente prazos favoráveis mais uma parte que à outra. Tanto num caso, como noutro, o devido processo legal estaria gravemente afrontado [...]. Para que se evitem riscos, porém, o ideal é que a calendarização seja feita por acordo em audiência.<sup>312</sup>

<sup>309</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. Curso de Processo Civil. 5. Ed. Vol. 2. São Paulo: Revista dos tribunais. 2019, p. 153.

<sup>310</sup> Conforme Eduardo José da Fonseca Costa, “em tese a calendarização não precisa necessariamente ir só até a sentença. Pode-se prever calendarização para o processamento de recursos ainda em primeiro grau de jurisdição (data-limite para a oposição dos embargos de declaração, para a decisão sobre os embargos declaratórios, para a apresentação das razões e das contrarrazões de apelação, etc.)”. COSTA, Eduardo José Fonseca da. Calendarização Processual. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 356.

<sup>311</sup> Erico Andrade menciona que o “calendário processual” também é previsto na legislação francesa. Aduz que o juiz, em conjunto com as partes, fixa o calendário do processo, em que se “preveem as datas para a prática dos atos processuais de instrução e de troca de peças de defesa”. Afirma que se trata de importante instrumento na gestão processual. ANDRADE, Erico. As novas perspectivas do gerenciamento e da “contratualização” do processo. *Revista de Processo*, v. 193, mar. 2011, p. 185.

<sup>312</sup> COSTA, Eduardo José Fonseca da. Calendarização Processual. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 362-363.

No Brasil, tal hipótese parece inadequada. Trata-se de um acordo de vontades e, por esse motivo, não há dever de celebração, sendo manifestação do trabalho em conjunto. O fato de as partes participarem do processo de construção de um planejamento dos atos processuais parece tendência mais positiva de maneira que estimula que elas os cumpram, prestigiando o princípio da cooperação.

Quanto as outras hipóteses, cabe esclarecer que em que pese o calendário possa ser estabelecido em qualquer fase do procedimento, o momento oportuno para sua concepção é a fase de saneamento e organização do processo (art. 357 do CPC),<sup>313</sup> como já mencionado, sem impedimento à designação de audiência específica para fixação do cronograma.<sup>314</sup> Na mesma oportunidade da fixação da calendarização, a audiência pode (e é recomendável) comportar a organização de outros atos como a fixação dos pontos controvertidos e a delimitação das questões objeto de prova, a fim de garantir que os prazos sejam fixados de maneira proporcional, o que evita alterações posteriores.<sup>315</sup> Seguindo as diretrizes do que já foi trabalhado sobre a adequação, a fixação do calendário deve ser realizada em consonância com a natureza e a complexidade da lide, bem como a urgência na solução da controvérsia.<sup>316</sup>

Essa técnica é de grande valia ao gerenciamento de processos, na medida que em que a elaboração do calendário propicia a organização e a previsibilidade do processo,<sup>317</sup> evitam-se os atos protelatórios e as partes passam a ter conhecimento do tempo de tramitação da demanda até a sentença, o que contribui para a concretização do princípio da razoável duração do

---

<sup>313</sup> O § 8º do art. 357 do Código é hipótese diversa em relação à calendarização prevista no art. 191. O §8º diz respeito exclusivamente à prova pericial - imposto pelo magistrado e sem dispensa de intimações. Segundo Leonardo Carneiro da Cunha o que existe é a possibilidade de instituição de um calendário específico para a perícia, paralelo ao calendário processual, mas também de comum acordo, observando a vinculação dos sujeitos e a dispensa de intimações. CUNHA, Leonardo Carneiro da. *Negócios jurídicos processuais no Processo Civil Brasileiro*. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 53.

<sup>314</sup> *Ibidem*, p. 52.

<sup>315</sup> CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Reflexos das convenções em matéria processual nos atos judiciais. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 234.

<sup>316</sup> ANDRADE, Érico. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 36, n. 193, p. 167-200, mar. 2011.

<sup>317</sup> José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho escrevem que "É muito importante que cada processo seja dirigido, desde o início, em função da decisão final. A gestão das expectativas sobre a sua duração é vital para a disciplina dos atos que as partes e seus advogados venham a produzir. Deste modo, a calendarização assume-se como uma ferramenta essencial na gestão do processo. Assim, idealmente, o processo, logo que tem início, deve ter uma programação temporal dos atos a praticar que não decorra apenas dos prazos assinalados nos códigos processuais. É fundamental impedir a existência de momentos "mortos" em que persistiria a dúvida sobre quando virá a ocorrer a marcação de audiências e demais atos. Na atividade de calendarização o juiz deve marcar prazos expeditos, embora razoáveis para que não seja permitida a prorrogação demasiada do processo. A calendarização deve assegurar que sejam eliminados os momentos mortos e dilatórios do processo e que esteja sempre fixada uma data para prática de um ato por forma, para que o processo seja conduzido em permanência de forma próxima pelo juiz". MATOS, José Igreja; LOPES, José Mouraz; MENDES, Luís Azevedo; COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p. 25.

processo.<sup>318</sup> A previsão do tempo do processo permite “*valorar se a via judicial é o melhor caminho para solução da controvérsia*”<sup>319</sup>, o que indiretamente também propicia a adoção dos meios alternativos de resolução de conflitos.<sup>320</sup>

Há grande economia processual com a sua adoção. As intimações das partes para os atos processuais subsequentes são dispensadas, sendo desnecessário aguardar pela organização do cartório para promover meros despachos ordinatórios. Com isso, o efeito corrosivo das chamadas “etapas mortas do processo” pode ser mitigado, trazendo mais previsibilidade e celeridade, com a otimização das rotinas cartorárias<sup>321</sup>

Por fim, cabe esclarecer que os negócios jurídicos processuais, em especial a calendarização tratada neste item, devem ser analisados em harmonia com a premissa normativa da cooperação e com o princípio do contraditório. A calendarização deve preservar a igualdade, a boa-fé e não pode ser motivo para aumento de custos e transferência de externalidades.<sup>322</sup>

### 3.2.5 Mecanismos de Triagem dos Processos Judiciais

A pouca ou nenhuma familiaridade do juiz com os aspectos básicos da controvérsia causa grandes impactos ao andamento do processo. A ausência de interação entre *magistrado-causa* suscita a escassez de iniciativas instrutórias oficiais e a incapacidade do juiz de avaliar a

<sup>318</sup> CUNHA, Leonardo Carneiro da. Negócios jurídicos processuais no Processo Civil Brasileiro. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 51.

<sup>319</sup> ANDRADE, Érico. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 36, n. 193, p. 167-200, mar. 2011.

<sup>320</sup> Diogo Assumpção Rezende de Almeida complementa a ideia: “O estabelecimento de calendário no início do processo é, pois, eficiente maneira (i) de adequação do rito às idiossincrasias do conflito, em especial ao tempo necessário para a produção de provas; (ii) de enfrentamento da amorosidade do processo civil, com a eliminação de tempos mortos, que consomem em alguns casos até 95% do tempo de tramitação total; e (iii) de propiciar maior segurança jurídica, decorrente da elevada previsibilidade da duração do processo nesse modelo”. ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. *Das convenções processuais no Processo Civil*. Tese de Doutorado em Direito. Rio de Janeiro: Faculdade de Direito Da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014, p. 204.

<sup>321</sup> MACEDO, Elaine Harzheim. MIGLIAVACCA, Carolina Morais. (Coordenadoras gerais). *Novo Código de Processo Civil Anotado*. Porto Alegre: OAB RS Editora, 2015.

<sup>322</sup> Antonio do Passo Cabral escreve que: referente à boa-fé e à cooperação, impõe às partes, por exemplo, o dever de prestar adequadas informações, com clareza e precisão. Em relação à igualdade, busca-se evitar que a parte mais forte, economicamente ou culturalmente, oprima a mais fraca, de tal forma que a vontade emitida pela parte mais fraca seja viciada. Da mesma forma propõe-se uma análise de custo-benefício entre eficiência e garantias. Esses atos não podem transferir custos ou prejuízos do litígio a terceiros. Em outras palavras, não se pode admitir que as convenções gerem externalidades negativas que transferiam ao Judiciário ou a terceiros o peso econômico da litigância. CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções Processuais*. 2. Ed. Salvador: Editora JusPODIVM, 2018. p. 361-378.

relevância de perguntas e atos instrutórios requeridos pelas partes. Ao final do processo, isso se reflete em motivações superficiais, incongruentes e lacunosas na decisão.<sup>323-324</sup>

Conforme Paulo Eduardo Alves da Silva, a triagem é alternativa para otimizar esses problemas, sendo função desempenhada pelo juiz, mas principalmente por auxiliares treinados a sua execução. A triagem<sup>325</sup> é o momento em que se verifica a regularidade formal do processo, as condições da ação, a competência do juiz para a causa, a existência de relações com outras demandas, a existência de pedido de tutela de urgência ou de evidência, bem como se há propensão para resolução consensual ou outros meios alternativos.<sup>326</sup> Nesse sentido, o gerenciamento permite ao órgão jurisdicional decidir os conflitos não apenas com base na atuação da Lei, mas também direcionar a causa para o meio adequado a sua resolução.<sup>327</sup>

Por óbvio que um conhecimento minucioso sobre o processo parece utopia frente ao sistema engarrafado que encontramos nas Varas Judiciárias brasileiras. Mas o conhecimento básico sobre a lide poderá render frutos proveitosos no iter processual e na construção de uma decisão mais justa e acertada. Quando mencionamos “*conhecimento básico sobre o processo*”, nos referimos às partes, aos pedidos formulados, ao tipo de tutela que o direito material requer, aos pontos controvertidos e aos não controvertidos sendo que, nesse último caso, eliminaremos a necessidade de instrução probatória, ao estado da regularidade do processo e a identificação se a matéria em juízo já possui entendimento pacificado nos Tribunais Superiores.

A ideia parte da noção de que os litígios, especialmente dentro de um quadro de diversidade e de tipos de complexidade, merecem ser geridos e direcionados à via processual

<sup>323</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual: 4ª série*. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 56-57.

<sup>324</sup> José Carlos Barbosa Moreira conclui que o juiz onerado, com excesso de serviço, tem uma maior propensão a conhecer menos dos autos sob sua jurisdição. Com um conhecimento raso sobre a lide e sem o oportuno exame crítico, o autor atenta que muito provavelmente o magistrado se absterá de iniciativas instrutórias e utilizará soluções já “prontas” para questões de direito (e, por conseguinte, quase nunca contribuirá para a abertura de novos caminhos na jurisprudência. BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual: 4ª série*. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 56-57.

<sup>325</sup> José Igreja Matos, José Mouraz Lopes, Luís Azevedo Mendes e Nuno Coelho chamam esse momento de “Imediação Inicial”, referindo que o conhecimento do processo deve começar o mais breve possível e pela análise cuidadosa da petição inicial. O magistrado deve atentar para a complexidade da causa, identificando se já solucionou casos similares e se possui conhecimento sobre o assunto em litígio. Sendo o caso de maior complexidade pode o juiz colher elementos de estudo para refletir e se aprofundar. MATOS, José Igreja; LOPES, José Mouraz; MENDES, Luís Azevedo; COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015, p.246-247. O art. 321 do Código de Processo Civil é típico produto de uma triagem realizada pelo magistrado ou demais servidores, no início do processo. Indeferir liminarmente ou determinar o seu aperfeiçoamento são exemplos de atitudes que podem ser tomadas pelo juiz na petição inicial evitando a sobrevivência de uma demanda problemática no seu início.

<sup>326</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 142.

<sup>327</sup> *Ibidem*, p. 143-144.

adequada para seu dimensionamento.<sup>328</sup> O conhecimento dessas questões em muito é viabilizado pela atividade prévia dos auxiliares da justiça e da mesma forma na ocasião da audiência saneamento e organização (art. 357).

Assim sendo, a triagem é ocasião para que o processo seja analisado, verificando-se a possibilidade inaugural de julgamento imediato da causa (improcedência liminar – art. 332). Em não sendo o caso, deve-se verificar a possibilidade de eventual resolução por meio alternativo, perquirindo se não existe oposição de ambas as partes e direito que admita disposição. Posteriormente, é oportunidade para a constatação de irregularidades a serem sanadas<sup>329</sup>, fixação de pontos controvertidos, identificação da natureza do direito material e atos a serem adequados e flexibilizados, é da mesma forma ocasião para se verificar a hipótese do caso se trata de tema em que já exista direito jurisprudencial estabilizado.

Neste momento, é de suma importância levar-se em conta a disposição do art. 12 do CPC (observância da ordem cronológica para prolação de sentença)<sup>330</sup>. A Lei nº 13.256, de 4 de fevereiro de 2016, alterou a redação original do *caput* do art. 12, passando a constar: “os juízes e os tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferir sentença ou acórdão”. Houve a substituição do termo “*deverão*” constante na redação original, por “*atenderão, preferencialmente*”. Trata-se de disposição que tende a materializar a isonomia processual (art. 7º do CPC/2015), evitando-se a realização de tratamentos diferenciados e injustificáveis entre os processos que tramitem perante um mesmo órgão jurisdicional.

<sup>328</sup> THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC: fundamentos e sistematização* – Lei 13.105, de 16.03.2015. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 273.

<sup>329</sup> Exemplo de irregularidade que pode ser constatada nesse momento é a incompetência do juízo para julgar a causa. Nessa triagem, também são verificados os casos legais de impedimento ou suspeição do juiz ou de sua vinculação em razão de julgamento de ação anterior conexa. Questões como, por exemplo, falta de intimação das partes e de intervenção do Ministério Público também podem ser solvidas de imediato.

<sup>330</sup> Art. 12. Os juízes e os tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferir sentença ou acórdão. § 1º A lista de processos aptos a julgamento deverá estar permanentemente à disposição para consulta pública em cartório e na rede mundial de computadores. § 2º Estão excluídos da regra do *caput*: I - as sentenças proferidas em audiência, homologatórias de acordo ou de improcedência liminar do pedido; II - o julgamento de processos em bloco para aplicação de tese jurídica firmada em julgamento de casos repetitivos; III - o julgamento de recursos repetitivos ou de incidente de resolução de demandas repetitivas; IV - as decisões proferidas com base nos arts. 485 e 932; V - o julgamento de embargos de declaração; VI - o julgamento de agravo interno; VII - as preferências legais e as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça; VIII - os processos criminais, nos órgãos jurisdicionais que tenham competência penal; IX - a causa que exija urgência no julgamento, assim reconhecida por decisão fundamentada. § 3º Após elaboração de lista própria, respeitar-se-á a ordem cronológica das conclusões entre as preferências legais. § 4º Após a inclusão do processo na lista de que trata o § 1º, o requerimento formulado pela parte não altera a ordem cronológica para a decisão, exceto quando implicar a reabertura da instrução ou a conversão do julgamento em diligência. § 5º Decidido o requerimento previsto no § 4º, o processo retornará à mesma posição em que anteriormente se encontrava na lista. § 6º Ocupará o primeiro lugar na lista prevista no § 1º ou, conforme o caso, no § 3º, o processo que: I - tiver sua sentença ou acórdão anulado, salvo quando houver necessidade de realização de diligência ou de complementação da instrução; II - se enquadrar na hipótese do art. 1.040, inciso II.



A isonomia não deve ser observada apenas formalmente, o direito ao tratamento isonômico também compreende o direito de ser considerado de modo particular. A Lei nº 13.256/2016, passando a dispor que a ordem cronológica deverá ser observada *preferencialmente*, ficando o Órgão Jurisdicional assim autorizado a flexibilizar a ordem de julgamento, não se restringindo a ordem de conclusão, justamente observa o respeito à isonomia.<sup>331</sup> Caberá, no momento da realização da triagem, a averiguação de incidência de uma das hipóteses arroladas no art. 12, sendo essa verificação de suma importância não tão somente para a isonomia, mas também para a prestação adequada e tempestiva da tutela.

Ademais, é possível a constatação de que o processo é de simples e fácil resolução, abrindo-se espaço para a preparação de uma minuta de decisão. Nos casos de menor complexidade, já decididos repetidas vezes em que o posicionamento do juiz é claro e conhecido dos assessores, o ato tem condão de evitar remessa desnecessária de autos ao juiz.<sup>332</sup> Nos casos complexos, a triagem prepara o caso e o material que o magistrado vai precisar para analisá-lo e resolvê-lo, permitindo-lhe se concentrar apenas em atividades propriamente jurisdicionais: análise do caso e decisão.<sup>333</sup> Esse momento serve para despertar a atividade criativa que é tão necessária à função jurisdicional, estimulando as primeiras percepções e ideias sobre como conduzir o procedimento.

A finalidade central dessa técnica é concentrar a atenção e a atuação do magistrado nas questões centrais de cada processo, evitando dispersões. É certo que a triagem em um primeiro momento onera a atividade judicial, aumentando a carga de trabalho, mas há grandes chances de levar a mais rápidas soluções se e na medida em que, simultaneamente, economiza-se tempo em decorrência da eliminação de discussões inúteis, produção supérflua de provas e adiamento, com o que se evitam atos processuais ociosos.

### 3.2.6 Práticas de Gestão dos Cartórios Judiciais

Para que o processo se desenvolva regularmente é necessária uma conjugação de atividades que devem ser distribuídas entre as partes (autor e réu), juiz e dessa junção também participam os auxiliares da justiça.<sup>334</sup>

<sup>331</sup> MEDINA, Miguel Garcia. *Direito Processual Civil Moderno*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 293.

<sup>332</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 73.

<sup>333</sup> *Ibidem*.

<sup>334</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais., 2019, p. 75.

Dentre os auxiliares da justiça podemos citar: o escrivão ou diretor de secretaria oficial de justiça, mediadores, conciliadores, assessores, peritos, intérpretes e tradutores, expressos no art. 149 e seguintes do CPC/2015. A função central desses atores é a de coadjuvar o juiz na condução do processo a fim de que se chegue a decisão justa em prazo razoável como preceituam os arts. 5, LXXVIII da CF e 4º e 6º do CPC. Esses sujeitos formam uma *comunidade de trabalho*, possuindo poderes, deveres, faculdades, ônus e direitos voltados a construção da justa resolução dos conflitos.<sup>335</sup>

Paulo Eduardo Alves da Silva observa que os cartórios têm influência sobre o conteúdo, a forma e o tempo da tutela jurisdicional. O autor escreve:

O processo judicial não deixa de refletir o trajeto de produção de um serviço público, a justiça, de modo que, para gerenciá-lo, é preciso cuidar da organização dos funcionários, dos recursos disponíveis e do fluxo das rotinas necessárias. A gestão dos fluxos processuais internos dos cartórios, pode reduzir o tempo total do processo.<sup>336</sup>

Nas Varas Judiciais, há sempre processos básicos de trabalho. Essas rotinas devem ser acompanhadas pelo magistrado, de modo a definir algumas padronizações a respeito de quem executará as tarefas e de que maneira. A uniformidade permitirá que os resultados sejam mais previsíveis e que apresentem menor possibilidade de erros.<sup>337</sup> É salutar que o juiz controle a atividade da secretaria, estabelecendo procedimentos para que possa avaliar o estado de cada processo e agilizar o trabalho de todos, gerando sempre mais eficiência.

Segundo Ney Weideman Neto<sup>338</sup>, é possível delegar algumas funções aos auxiliares de justiça, de modo exemplificativo cita: a verificação da competência (art. 42 e ss.); análise da regularidade formal (arts. 319, 320 e 357); confecção dos relatórios das decisões; redação das minutas das decisões; efetuar estudos e pesquisas objetivando o assessoramento na verificação da matéria controvertida do processo, levantamento de legislação, jurisprudência e doutrina a respeito; verificar a necessidade de intervenção do Ministério Público (art. 176 e ss) e/ou Defensoria Pública (art. 185 e ss); eventuais impedimentos (art. 144 e ss); regularidade da representação das partes (art.70 e ss); auxiliar no recebimento e encaminhamento de medidas de urgências(art. 294 e ss); e auxiliar no atendimento a advogados e público em geral.

<sup>335</sup> MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais., 2019, p. 75.

<sup>336</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 64.

<sup>337</sup> WEIDEMAN 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 Rio Grande do Sul, 2010, p. 31.

<sup>338</sup> *Ibidem*, p. 102-106.

O autor ainda enfatiza veementemente a importância de considerar a capacitação individual e a qualificação acadêmica dos membros da equipe para a execução clara e precisa das tarefas, delegando-lhes as devidas atribuições e procurando estabelecer metas razoáveis para que sejam atingidas. Quando atingidas as metas, os resultados positivos devem ser valorizados.

O que também muito se averigua neste ambiente de trabalho é a ausência de estímulo ao cumprimento de metas de produção, reconhecimentos de mérito e espaços de comparação de práticas e resultados. Ney Weideman Neto escreve sobre algumas atitudes que podem ser adotadas a fim de estimular o funcionamento do gabinete. Dentre elas:

Estabelecer metas junto com a sua equipe para o julgamento dos processos que lhe são afetos; cuidar da distribuição das tarefas entre os membros da sua equipe, de conformidade com os tipos de processos que devem ser julgados; avaliar a qualificação dos funcionários para a elaboração dos relatórios e decisões; estimular que os assessores se mantenham atualizados acerca das normas de Direito Processual Civil que são aplicáveis às diversas espécies de julgamentos, as quais têm sofrido alterações legislativas esporádicas e posicionamento dos Tribunais superiores”. [...] Valorizar a equipe, procurando mantê-la unida, coesa, em torno de algum objetivo comum, dando voz aos servidores e importância a cada um, proporcionando uma gestão participativa, aberta, não hierárquica, com objetivos claros e divisão de trabalho, parece ser o caminho propício para que essa prática resulte exitosa. Também recomenda-se que o magistrado esteja atualizado com relação às modernas técnicas de gestão de pessoas e de processos e aberto às inovações tecnológicas para ganhos de produtividade da equipe especialmente associados à informática.<sup>339</sup>

Assim, podemos dizer que o magistrado como chefe da Vara tem papel essencial em motivar, organizar e distribuir atividades conforme a habilidade de cada funcionário, tornando o cartório um ambiente produtivo, com metas estabelecidas e tarefas bem distribuídas, para que cada qual saiba exatamente o que deve cumprir. A especificação da atividade conforme habilidade nem sempre é possível em um ambiente com alto fluxo de processos, mas sempre que possível outorgar uma tarefa a quem tem costume de fazê-la pode gerar menos chances de falibilidade e mais rapidez em sua execução.

### **3.2.7 A Prática do “Andamento Ininterrupto do Processo”**

José Carlos Barbosa Moreira explica que comportamentos como juntar plúrimas petições com documentos sem quaisquer relações com o feito (ou de relação apenas remota),

---

<sup>339</sup> WEIDEMAN 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 Rio Grande do Sul, 2010, p. 32.

petições protelatórias que misturam argumentos pertinentes e impertinentes, invocação de disposições legais sem importâncias, citação de extensas passagens doutrinárias e decisões judiciais sobre todos os assuntos possíveis e imagináveis, causam extensos atrasos para a prestação jurisdicional. O autor nomeia este tipo de comportamento como “*método contagotas*”.<sup>340</sup>

Ao encontro de remediar tais comportamentos, Paulo Eduardo Alves da Silva averiguou a técnica do “andamento ininterrupto do processo” por meio de sua pesquisa empírica em práticas informais desenvolvidas nas Varas Judiciais.<sup>341</sup> Seu princípio básico é, segundo os entrevistados, “*manter o processo no trilho normal com menos paradas possíveis*” em “*direção à sentença*”. Se adotam três regras: (i) evitar proferir decisões agraváveis; (ii) concentrar a publicação dessas decisões em um único momento; (iii) designar audiências de conciliação apenas quando necessário. Paulo Eduardo Alves da Silva descreve como ela se estabelece na prática:

Realiza-se o exame criterioso das condições da ação e pressupostos processuais para impedir questionamentos posteriores; adoção de formas antecipadas de extinção do feito, com ou sem resolução do mérito; resolução de questões incidentais junto com o saneador ou junto com a sentença, com o propósito declarado de concentrar a decisões agraváveis, entre outras.<sup>342</sup>

O art. 1.009 do Código de Processo Civil de 2015 inovou ao dispor que, no que tange às questões resolvidas na fase de conhecimento, se a decisão a seu respeito não comportar agravo de instrumento (hipóteses do art. 1.015), sobre elas não incidirá a preclusão, devendo ser citadas em preliminar de apelação ou nas contrarrazões. O art. 1.009 viabiliza indiretamente o emprego desta prática, evitando a interrupção desnecessária do processo, antes da decisão final ser proferida. A parte que “interporia” demasiados recursos no iter processual pode sair vencedora no feito, sendo aquelas questões irrelevantes ao final. Por isso, impõe-se que para alguns incidentes, aguarde-se a sentença. Caso mesmo assim a parte saia prejudicada, caberá a apelação.

Paulo Eduardo Alves da Silva<sup>343</sup> também relata que ao entrevistar magistrados sobre as práticas que adotam, esses descreveram que optam pela concentração de decisões incidentais

---

<sup>340</sup> BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual*: 4ª série. São Paulo: Saraiva, 1989, p. 65.

<sup>341</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 62.

<sup>342</sup> *Ibidem*.

<sup>343</sup> *Ibidem*, p. 65.

que geram agravo no saneador e designação de audiências preliminares<sup>344</sup> apenas quando há grande probabilidade de acordo, para que não se perca tempo em um ato que de antemão se pode averiguar como inexitoso. Essa última possibilidade já não nos parece mais possível, tendo em vista que o art. 334 do Código de Processo Civil de 2015 impõem um verdadeiro *dever* ao magistrado na realização dessa audiência. O § 4º do mesmo artigo só excepciona que a audiência não ocorrerá na hipótese de ambas<sup>345</sup> as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual ou quando não se admitir a autocomposição. Não cabendo uma decisão discricionária a respeito de sua realização ou não pelo magistrado.

A concentração decisória evitando a proliferação de decisões agraváveis dependerá dos requerimentos propostos pelas partes. Ademais, é certo que muitos momentos no decorrer do processo ficam detidos a questões menores, comumente impasses formais, acabando por dispersar do foco central da lide. Contudo, ao realizar uma análise frente aos princípios do contraditório e da ampla defesa, essa não parece ser uma prática de todo estimulada. A postergação para momento posterior da resolução de questões incidentais pode causar severo prejuízo às partes. Da mesma forma, em momento futuro poderão ser declaradas eventuais invalidades decorrentes do andamento ininterrupto do processo, devendo o ato ser refeito, o que vai de encontro à celeridade, eficácia e economia processual propostas pelo gerenciamento de processos.

---

<sup>344</sup> Cabe observar que o livro de Paulo Eduardo Alves da Silva data do ano de 2010, ocasião em que a audiência de conciliação e mediação não era assim denominada e possuía sistemática diferente da atual. O autor trata em seu livro da audiência preliminar, prevista no art. 331 do CPC/73, o que justifica essa denominação.

<sup>345</sup> O art. 334, § 4º, I, do CPC/2015 sugere que a audiência de conciliação ou de mediação não se realiza somente se ambas as partes se manifestarem nesse sentido. Nelson Nery Jr. e Rosa Maria de Andrade Nery afirmam que: “Se um dos envolvidos manifestar interesse a audiência deverá ser realizada, haja vista que existe a possibilidade de ao menos entabular a negociação para amadurecimento e solução posterior. NERY JR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. *Comentários ao Código de Processo Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 919-920.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo explicar o instituto do gerenciamento de processos, mostrando sua viabilidade na aplicação pelos juízes como forma de otimização do judiciário brasileiro.

O fato de a Lei processual dar abertura à gestão de processos não é garantia de que otimizará o Judiciário como um todo, mas é alternativa viável, menos custosa e complexa em relação a reformas legislativas processuais. A previsão normativa também por si só não assegura o gerenciamento de processos, que depende também de uma cultura jurídica favorável e adoção pelo magistrado e demais servidores. Como bem colocou Paulo Eduardo Alves da Silva, “*o gerenciamento de processos não é um receituário de técnicas, mas uma racionalidade organizacional que todo o sistema de justiça incorpora para otimizar seu funcionamento*”<sup>346</sup>.

Foram explanadas neste estudo, de modo não exaustivo, técnicas e comportamentos passíveis de adoção em Vara Judiciais como soluções à tão em voga “*crise do judiciário*”. Por meio do gerenciamento, enfatizamos que o juiz assume especial protagonismo para efetivar os fins do Processo Civil. A postura do *juiz ativo* é defendida não como meio de ferir o *status* de imparcialidade jurisdicional, mas na forma de integrar o andamento do processo, incentivando a acolhida dos meios de resolução de conflitos alternativos, por vezes mais adequados, pacíficos e menos custosos. Da mesma forma, adaptando as regras de procedimento à natureza do direito processual postulado em juízo, promovendo a audiência de saneamento e organização do processo em conjunto, gerindo e estabelecendo um sistema de controle em suas varas e cartórios, organizando sua atividade de interação prévia com os processos, com sistemas de triagem, fixando cronogramas conjuntamente com as partes, sem prejuízo às demais técnicas que neste trabalho de conclusão não foram exploradas.

Ante o exposto, cabe afirmar que o juiz possui poderes relativamente amplos para gerir o processo. Esses poderes demonstram, ao menos em parte, uma ampliação das possibilidades de flexibilização, de modo que não cabe apenas à norma processual determinar o andamento do processo. O gerenciamento de processos permite que o trabalho nos tribunais torne-se mais rápido e eficiente, restituindo ao juiz a capacidade de cumprir com a função que lhe é incumbida pela legislação.

É importante salientar que o magistrado deve sempre se pautar por limites gerais de atuação. Isso porque o Código de Processo Civil não lhe atribui amplos poderes, mas sim

---

<sup>346</sup> ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p.137.

instrumentos de gestão que garantam a prestação de jurisdição adequada, efetiva e tempestiva, conforme dita a Constituição Federal. O gerenciamento não pode dar espaço a uma discricionariedade judicial incompatível com a segurança jurídica e o devido processo legal, não sendo admitido quando agredir o contraditório e a ampla defesa, a isonomia ou significar o desvio de finalidade do processo.

Nesse sentido, reconhecemos que, à luz das disposições do CPC/2015, o juiz brasileiro dispõe de instrumentos processuais adequados e suficientes à realização da gestão dos processos, atos que outorgam maior efetividade e celeridade aos processos, otimizando a estrutura judiciária na consubstanciação dos valores constitucionais.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. *Das convenções processuais no processo civil*. 2014. 238 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. *Do formalismo no Processo Civil*. São Paulo: Saraiva, 1997.

\_\_\_\_\_. Efetividade e processo de conhecimento. *Revista Cadernos de Pós-Graduação Direito/UFRGS*, v. 02, n. 04, jun. 2004.

\_\_\_\_\_. *Garantia do Contraditório*. Garantias Constitucionais do Processo Civil. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

\_\_\_\_\_. O formalismo-valorativo no confronto com o formalismo excessivo. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, n. 26, 2006.

\_\_\_\_\_. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. *Genesis (Revista de Direito Processual Civil)*, Curitiba, v. 27, p. 22-51, jan./mar. 2003.

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

ANDRADE, Erico. A “contratualização” do processo no projeto de código de processo civil (PL 8.046-b). In: FREIRE, Alexandre et al. (orgs). *Novas tendências do processo civil: estudos sobre o projeto do Novo Código Civil*. Salvador: JusPodivm, 2014.

\_\_\_\_\_. As novas perspectivas do gerenciamento e da "contratualização" do processo. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 36, n. 193, p. 167-200, mar. 2011.

ANDREWS, Neil. *A new civil procedure code for England: party-control “going, going, gone”*. *Civil Justice Quarterly*, n. 19, 2000.

ANDREWS, Neil. *O moderno processo civil – formas judiciais e alternativas de resolução de conflitos na Inglaterra*. 2. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

\_\_\_\_\_. *O moderno processo civil*. São Paulo: Revista dos tribunais, 2009.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. O problema da “divisão do trabalho” entre juiz e partes: aspectos terminológicos. In: *Temas de direito processual: 4ª série*. São Paulo: Saraiva, 1989.

\_\_\_\_\_. O processo civil contemporâneo: um enfoque comparativo. In: *Temas de direito processual: 9ª série*. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. *Anteprojeto de Reforma do Código de Processo Civil*. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496296/000895477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, p. 60. Acesso em: 02 dez. 2019.



\_\_\_\_\_. *Exposição de Motivos do Código de Processo Civil de 2015*. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/54a-legislatura/8046-10-codigo-de-processo-civil/documentos/outros-documentos/via-de-tramitacao/exposicao-de-motivos-comissao-de-juristas>, p. 20. Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. *Código de Processo Civil*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. *Institui o Código de Processo Civil*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5869impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869impresao.htm). Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Superior Tribunal de Justiça. *REsp 278.389/SP*. Quarta Turma. Relator: Min. Sálvio de Figueiredo Teixeira, julgado em 07 nov. 2000.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. *AgRg no RE 222.206/SP*. Segunda Turma. Relator: Min. Maurício Corrêa, julgado em 30 mar. 1998.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. *MC na ADC 1.753*. Tribunal Pleno. Relator: Min. Sepúlveda Pertece, julgado em 16 abr. 1998.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. *MS 25.787/DF*. Tribunal Pleno. Relator: Min Gilmar Mendes, julgado em 08 nov. 2006.

CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções Processuais*. 2. Ed. Salvador: Editora JusPODIVM, 2018.

\_\_\_\_\_. *Convenções processuais: entre publicismo e privatismo*. Tese apresentada como requisito parcial para obtenção de Livre-Docente. São Paulo: Faculdade de direito do Largo São Francisco, 2015.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Reflexos das convenções em matéria processual nos atos judiciais. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015.

CABREIRA, Emília de Freitas. *O gerenciamento de processos judiciais*. 2014. 86 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CADIET, Loïc. *Perspectivas sobre o sistema da justiça civil francesa: seis lições brasileiras*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento dos processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CALAMANDREI, Piero. *Istituzioni di diritto processuale civile*. Napoli: Morano, vol. 4, 1970.

CÂMARA, Alexandre Freitas. *O novo Processo Civil brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2015.

CARNELUTTI, Francesco. *Lezioni di Diritto Processuale Civile*. Padova: CEDAM, vol. IV, 1930.

CHIOVENDA, Giuseppe. *Principii di Diritto Processuale*. Napoli: Jovene, 1965.

CNJ. *Justiça em números*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. p. 84-88. Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. *Justiça em números*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. p. 142. Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. *Resolução N° 125 de 29/11/2010*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=156>. Acesso em: 02 dez. 2019.

COELHO, Fabio Alexandre. *Teoria geral do processo*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

COMOGLIO, Luigi Paolo. Il “giusto processo” civile in Italia e in Europa. *Revista de Processo*, São Paulo: Revista dos Tribunais, v.116, p.154-158, jul./ago. 2004.

\_\_\_\_\_. Direzione del processo e responsabilità del giudice. *Rivista di Diritto Processuale*, XXXII (1977).

CORRÊA, Fábio Peixinho Gomes. *Governança Judicial*. São Paulo: Quartier Latin, 2012.

COSTA, Eduardo José Fonseca da. Calendarização Processual. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 356.

CRANSTON, Ross. *How law Works: the machinery and impact of civil justice*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

DIDIER JR. Fredie. Negócios jurídicos processuais atípicos no Código de Processo Civil de 2015. *Revista Brasileira da Advocacia*, vol. 1, abr./jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Curso de Direito Processual Civil*. Volume 01. 19. Ed. Salvador: Jus Podivm, 2017.

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

\_\_\_\_\_. Princípio do respeito ao autorregramento da vontade no Processo Civil. In: CABRAL, Antonio do Passo; NOGUEIRA, Pedro Henrique (Coord.). *Negócios processuais*. Salvador: JusPodivm, 2015.

\_\_\_\_\_. Sobre dois importantes (e esquecidos) princípios do processo: adequação e adaptabilidade do procedimento. *Revista Diálogo Jurídico*, Salvador, v. 1, n. 07, out. 2001.

DINAMARCO, Cândido R. *A instrumentalidade do processo*. 2. Ed. São Paulo: Revista

dos Tribunais, 1990.

DONDI, Angelo, ANSANELLI, Vincenzo, COMOGLIO, Paolo. *Processo civil comparado: uma perspectiva evolutiva*. Trad. Daniel Mitidiero, et al. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

DONIZETTI, Elpídio. *Curso didático de Direito Processual Civil*. 20. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

DWORKIN, Ronald. *Levando os direitos a sério*. 3. Ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010.

FARIA, José Eduardo; KUNTZ, Rolf. *Qual o futuro dos direitos? Estado, mercado e justiça na reestruturação capitalista*. São Paulo: Max Limonad, 2002.

FERRAJOLI, Luigi. *Princípios Iuris: Teoria Del diritto e dela democrazia*. Itália: Laterza, vol. 1, 2006

FREITAS, Juarez; JOBIM, Marco Félix. Resolução alternativa de disputas: cláusula inovadora do CPC. *Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro*, Belo Horizonte, ano 23, n. 91, jul./set. 2015.

FULLER, Lon. The adversary system. In: BERMAN, Harold J. *Talks on American Law*. New York: Vintage Books, 1961.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização Procedimental: Um Novo Enfoque Para o Estudo do Procedimento em Matéria Processual*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GALANTER, Marc. Why the “Haves” Come Out Ahead: Specularions on the Limits of Legal Change. *Law & Society Review*.

GARCEZ, José Maria Rossani. *ADRS: Métodos alternativos de solução de conflitos – análise estrutural dos tipos, fundamentos e exemplos na prática nacional/internacional*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

GRECO, Leonardo. O saneamento do Processo e o Projeto de Novo Código de Processo Civil. In: CRUZ E TUCCI, José; RODRIGUES Walter Piva; AMADEO, Rodolfo da Costa Manso Real (Coordenadores). *Processo Civil*. Homenagem a José Ignacio Botelho de Mesquita. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2013.

GREENE David. *The New Civil Procedure Rules*. London: Butterworths Tolley, 1999.

GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (Coord.). *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. São Paulo: Atlas, 2007.

HOFFMAN, Paulo. *Razoável duração do processo*. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

\_\_\_\_\_. *Saneamento Compartilhado*. São Paulo: Quartier Latin, 2011.

JHERING, Rudolf von. Geist des römischen Rechts auf den verschiedenen Stufen seiner Entwicklung *apud* CANOTILHO, José Gomes. Direito Constitucional. Vol. II. São Paulo: Almedina, 1981.

JOLOWICZ, John Antony. Some twentieth-century developments in Anglo-American civil procedure. In: *On civil procedure*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

KOPLIN, Klaus Cohen. Origen y fundamentación iusfilosófica del "principio de la adaptabilidad del procedimiento judicial. In: MITIDIERO, Daniel; AMARAL, Guilherme Rizzo (Coord.). *Processo Civil: estudos em homenagem ao professor doutor Carlos Alberto Alvaro de Oliveira*. São Paulo: Atlas, 2012.

LACERDA, Galeno. *Despacho saneador*. 3. Ed. Porto Alegre: Fabris, 1985.

\_\_\_\_\_. O Código como sistema legal de adequação do processo. *Revista do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul: comemorativa do cinquentenário (1926-1976)*, Porto Alegre, 1976.

\_\_\_\_\_. O Código e o formalismo processual. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, 1983.

LIEBMAN, Enrico Tullio. O despacho saneador e o julgamento de mérito. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 767, p. 737 – 753, set., 1999.

LOPES, João Batista. *Curso de Direito Processual Civil*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LUCHIARI, Valéria Ferioli Lagrasta. *Mediação judicial: análise da realidade brasileira origem e evolução até a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça*. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo (Coord.). Rio de Janeiro: Forense, 2012.

GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo (Coord.). Rio de Janeiro: Forense, 2012.

MACEDO, Elaine Harzheim. MIGLIAVACCA, Carolina Morais. (Coordenadoras gerais). *Novo Código de Processo Civil Anotado*. Porto Alegre: OAB RS Editora, 2015.

MARINONI, Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil*. 5. Ed. Volume 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

MARINONI, Guilherme; Arenhart, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Curso de Processo Civil: teoria do processo civil*. Volume 01. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas Linhas do Processo Civil*. 4. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

\_\_\_\_\_. O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais. Disponível em: <http://www.marinoni.adv.br/wp-content/uploads/2012/04/PROF-MARINONI-MARINONI-O-DIREITO-%C3%80-TUTELA-JURISDICIONAL-EFETIVA-NA-PERSPECTIVA-DA-TEORIA-DOS-DIREITOS-FUNDAMENTAIS.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. *Técnica processual e tutela dos direitos*. 4. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MATOS, José Igreja, LOPES, José Mouraz, MENDES, Luís Azevedo, COELHO, Nuno. *Manual de gestão judicial*. Coimbra: Almedina, 2015.

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

\_\_\_\_\_. *Direito Processual Civil Moderno*. 2. Ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MELLO, Marcos Bernardes de. *Teoria do fato jurídico: plano da existência*. 19. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MENDONÇA JR., Delosmar. *Princípios da ampla defesa e da efetividade no processo civil brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2001.

MIRANDA, Jorge. *Manual de direito Constitucional*. 7. Ed. Coimbra: Editora Coimbra, 2013.

MITIDIERO, Daniel. Colaboração no processo civil como prêt-à-porter? Um convite ao diálogo para Lenio Streck. *Revista de Processo*, v. 194, jan. 2011.

\_\_\_\_\_. *Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos*. 3. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

\_\_\_\_\_. *Processo civil e Estado Constitucional*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

MONTESQUIEU. *Do espírito das Leis*. São Paulo: Abril Cultura, 1973.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *A garantia do contraditório na atividade de instrução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 09, n. 34, p. 231–238, abr./jun., 1984.

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. *Código de Processo Civil Comentado*. 16. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

NEUBAUER, David. *Judicial role and case management*. *The Justice System Journal*, Williamsburg, v. 4, p. 223-232, 1978.

NUNES, Dierle José Coelho. *Processo jurisdicional democrático*. Curitiba: Juruá, 2008.

PAUMGARTTEN, Michele Pedrosa. *Novo Processo Civil brasileiro: métodos adequados de resolução de conflitos*. Curitiba: Juruá, 2015.

PRÜTTING, Hans. Nuevas tendencias em el proceso civil alemán. *Genesis, Revista de Direito Processual Civil*, n. 41, p. 201-208, jan./jun. 2007.

RISOTO, Francisco. O princípio da duração razoável do processo sob a perspectiva axiológica. *Revista de Processo*, v. 161, jul. 2008.

- ROSENBERG, Maurice. *The pretrial conference and effective justice*. New York: Columbia University Press, 1964.
- SADEK, Maria Tereza Aina. *Poder judiciário: perspectivas de reforma*. Campinas: Opinião Pública, Vol. X, nº 1, Maio, 2004.
- SANDER, Frank E.A. *Varieties of dispute processing*. The pound conference: perspectives on justice in the future. Minnesota: West Publishing CO, 1979.
- SARLET, Ingo Wolfgang. MARINONI, Luiz Guilherme, MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018
- SERPA, Maria de Nazareth. *Teoria e prática da mediação de conflitos*. Rio de Janeiro: Lumes Júris, 1999.
- SIME, Stuart. *A practical approach to Civil Procedure*. 5. Ed. Oxford University Press, 2002.
- SUNDERLAND, E.R. The theory and practice of pre-trial procedure. *Michigan Law Review*, Ann Arbor, n. 36, p.215-226, Dezembro, 1937.
- TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. São Paulo: Método, 2008.
- TAYLOR, Stephen E. Case management: a fundamental concept for the 90's and beyond. In: *Federal litigation Guide Report*. Newark: LexisNexis, 2003.
- THEODORO JUNIOR, Humberto; et al. *Novo CPC – fundamentos e sistematização: Lei 13.105, de 16.03.2015*. 3. Ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- TUCCI, José Rogério Cruz e. *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual civil e penal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.
- UK STATUTORY INSTRUMENTS. *The Civil Procedure Rules 1998*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/uksi/1998/3132/article/1.4/made>. Acesso em: 02 dez. 2019.
- UNITED STATES GOVERNMENT PRINTING OFFICE. *Federal Rules Of Civil Procedure*. Disponível em: <https://www.uscourts.gov/sites/default/files/Rules%20of%20Civil%20Procedure>. Acesso em: 02 dez. 2019.
- VAZ, Gilberto José. Breves considerações sobre os dispute boards no Direito brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*, v. 10, jul. 2006.
- WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. *Curso avançado de Processo Civil: cognição jurisdicional. Processo comum de conhecimento e tutela provisória*. 5. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. O Juiz como “Administrador” do processo. In: *As grandes transformações do processo civil brasileiro*. Homenagem ao Professor Kazuo Watanabe. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

WAMBIER, Tereza Arruda Alvim. Fundamentos do processo. *Revista dos Tribunais*, v. 855, jan. 2007.

WATANABE, Kazuo. A mentalidade e os meios alternativos de solução de conflitos no Brasil. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (Coords.). *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional – guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. São Paulo: Atlas, 2007.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: *Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover*. São Paulo: DPJ Ed., 2005.

WEIDEMAN 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 Rio Grande do Sul, 2010.

WIKIPEDIA. *Civil Justice Reform Act*. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Civil\\_Justice\\_Reform\\_Act](https://en.wikipedia.org/wiki/Civil_Justice_Reform_Act). Acesso em: 02 dez. 2019.

WOOLF, Lord. *Acess to Justice: Interim Report to the Lord Chacellor on the Civil Justice System of England and Wales*. London: HSMO, 1995.