

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE DIREITO

**GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS JUDICIAIS: Estudo
Comparado dos Poderes e Atuação do Juiz na Inglaterra, nos
Estados Unidos e no Brasil**

BELO HORIZONTE
2013

THIAGO CARLOS DE SOUZA BRITO

**GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS JUDICIAIS: Estudo
Comparado dos Poderes e Atuação do Juiz na Inglaterra, nos
Estados Unidos e no Brasil**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito.

Linha de Pesquisa: Direitos Humanos e Estado Democrático de Direito: Fundamentação, Participação e Efetividade

Projeto Estruturante: Governança Pública, Acesso à Justiça, Efetividade, Consensualidade e Dimensão Processual dos Direitos Humanos

Projeto Coletivo: Observatório do Judiciário

Orientador: Professor Doutor Gláucio Maciel Ferreira Gonçalves

Agradecimento

Ao meu orientador, Professor Gláucio Maciel Ferreira Gonçalves,
por me acolher no mestrado, empunhar a lanterna e,
quando necessário, manejar a navalha de Occam.

Ao Professor João Alberto de Almeida, por guiar o meu espírito.

À Cláudia, Ramerson, Letícia Seder, Carlos Victor e Letícia Salum,
cuja amizade e contribuições que, ao longo dos anos,
fizeram de mim uma pessoa melhor.

Aos colegas do mestrado, por me ajudar a enxergar além.

À todos os colegas do contencioso cível do Melo Campos Advogados
Associados, pela amizade, companheirismo e profissionalismo.

À Isabela, por acreditar mesmo quando duvidei.

Às minhas irmãs Thábata e Thalita, pela amizade e apoio eternos.

À minha mãe, pela paciência e amor,
sem os quais nada disso seria possível.

*“Raramente se erra, quando se liga as ações extremas à vaidade, as medíocres ao costume e as mesquinhas ao medo.” (Friedrich Nietzsche. *Humano, Demasiado Humano*)*

Resumo

A crise enfrentada pelo Poder Judiciário brasileiro coloca em voga a necessidade de melhora da prestação jurisdicional. A ausência de celeridade na prestação jurisdicional pode ser causada pela inexistência de técnicas de gerenciamento dos processos pelos juízes brasileiros. Não há qualquer preocupação com a racionalização dos procedimentos informais utilizados, gerando uma ineficiência generalizada.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo o estudo, no âmbito de direito comparado, da aplicação do gerenciamento dos processos judiciais nos países em que se adota o sistema *common law*, especificamente nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Em seguida, será realizada a análise da possibilidade de aplicação das técnicas de gerenciamento dos processos judiciais no Poder Judiciário, de acordo com as regras procedimentais definidas no Código de Processo Civil.

Palavras-Chave

Direito Comparado; *Common Law*; *Civil Law*; Inglaterra; Estados Unidos
Gerenciamento dos Processos Judiciais.

Abstract

The crisis faced by the Brazilian judiciary system indicates the need of improvement on trial. The lack of technics of judicial case management by Brazilian judges can cause a delay of judgment. There is no concern with the rationalization of informal procedures used, generating widespread inefficiency.

Thus, the present work aims to study within comparative law, the application of the judicial case management on court proceedings in the countries which adopt the common law system, specifically the United States and England.

Then there will be the examination of the application of management techniques of lawsuits in the judiciary, in accordance with the procedural rules then prevailing.

Keywords

Comparative Law; Common Law; Civil law; England; United States; Judicial Case Management.

Tabela de Abreviaturas

ADR – Alternative Dispute Resolution

DCM – Differential Case Management

FJC – Federal Judicial Center

FRCP – Federal Rules of Civil Procedure

CF – Constituição Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPC – Código de Processo Civil

CPR – Civil Procedure Rules

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais

TRF1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

Sumário

1. Introdução.....	p. 9
2. Crise do Poder Judiciário: A Dimensão do Problema.....	p. 17
3. Gerenciamento dos Processos Judiciais.....	p. 23
4. Origem Histórica dos Sistemas de Common Law e Civil Law.....	p. 26
4.1 – Raízes Romanas Comuns.....	p. 29
4.2 – As Origens do Common Law: Inglaterra e os Estados Unidos.....	p. 30
4.3 – Europa Continental e o Civil Law.....	p. 38
5. Código de Processo Civil Inglês – Gerenciamento dos Processos Judiciais Codificado.....	p. 46
5.1 – A Origem do “Civil Procedure Rules”: Mitigação do “Adversary System”.....	p. 47
5.2 – O CPR e a Atuação do Juiz.....	p. 52
5.3 – O Procedimento Civil após o CPR.....	p. 54
5.4 – Os Resultados do CPR.....	p. 62
6. <i>Case Management</i> Norte-Americano: O Sucesso do Gerenciamento dos Processos Judiciais nos Estados Unidos.....	p. 67
6.1 – Medidas de Implementação do <i>Case Management</i>	p. 68
6.2 – O Procedimento do <i>Case Management</i> Norte-Americano.....	p. 71
6.3 – Resultados do <i>Case Management</i> nos EUA.....	p. 78
7. Gerenciamento do Processo Judiciais no Brasil: Formalismo e a Cultura Judicial.....	p. 82
7.1 – Formalismo Processual.....	p. 83
7.1.1 – O Formalismo e o Arbítrio do Juiz.....	p. 88
7.2 – Gerenciamento e a Legislação Vigente – A Constituição Federal e o CPC 1973.....	p. 91
7.2.1 – Princípios Constitucionais do Processo <i>Análise sob o Ponto de Vista do Gerenciamento dos Processos Judiciais</i>	p. 92
7.2.2 – As Regras Procedimentais e o Gerenciamento dos Processos Judiciais.....	p. 97
7.3 Os problemas do CPC e o Gerenciamento dos Processos Judiciais.....	p. 104
8. Gerenciamento Judicial: Federal Judicial Center e a Possibilidade de Superação do Dogma da Administração do Setor Público.....	p. 109
8.1 – Breve História da Administração.....	p. 118
8.2 – Necessária Aplicação dos Princípios da Administração Privada nos tribunais Brasileiros.....	p. 120
9. Conclusão.....	p. 125
Anexos.....	p. 129
Bibliografia.....	p. 145

1. Introdução

A ciência processual, na última década, tornou-se praticamente monotemática. Em artigos científicos, livros e palestras proferidas por todo o Brasil, a intempestividade da prestação jurisdicional e a crise do Poder Judiciário são o ponto central. Sentimento geral, confirmado pelas pesquisas estatísticas sobre a tempestividade e os custos da prestação jurisdicional. Tais problemas são a grande quimera que deve ser enfrentada por todos aqueles que atuam cotidianamente nos órgãos do Poder Judiciário em todo o país – sejam eles advogados, juízes, serventuários, partes.

As razões para a sua ocorrência são muitas. Segundo MARIA TEREZA AINA SADEK,¹ é possível encontrar problemas na área física, referentes à deficiência da estrutura do Poder Judiciário, que não dispõe do número suficiente de juízes, servidores e instrumentos necessários. Ademais, para além da área estrutural, há também o desprestígio das decisões judiciais, limitação do acesso à justiça, déficit da prestação jurisdicional, lentidão do processo, em suma, questões que interferem negativamente na prestação jurisdicional no Brasil. Tudo isso recai sobre o juiz brasileiro que, sobrecarregado, não é capaz de julgar todas as demandas que lhe são submetidas.

Para piorar o já nebuloso cenário, a cada ano, verifica-se um acréscimo na taxa de congestionamento do Poder Judiciário. A título de exemplo, segue informação disponibilizada pelo relatório elaborado pelo CNJ Justiça em Números:

Dessa forma, pode-se observar que, tramitaram, ao longo de 2011, quase 90 milhões de processos, sendo que, desse quantitativo, 71% (63 milhões) já estavam pendentes desde o início do ano e os 26 milhões restantes ingressaram durante o ano. Foram baixados aproximadamente 26 milhões de processos, quase o mesmo quantitativo ingressado, e foram proferidas 23,7 milhões de sentenças e decisões.

De acordo com o infográfico relativo ao total do Poder Judiciário, considerando as ressalvas mencionadas anteriormente, o total de processos baixados no ano de 2011 apresentou aumento de 7,4% em relação ao ano anterior, sendo, inclusive, o maior aferido nos últimos três anos. Entretanto, isto não foi suficiente para gerar uma redução do estoque de processos. Pelo contrário, segundo o infográfico, este teve um crescimento constante nos últimos três anos, sendo de 3,6% no período entre 2010 e 2011. Em muito, esta situação tem como origem o aumento da demanda, visto que somente no último ano o número de

¹ SADEK, Maria Teresa A. *Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma*. Opinião Pública, vol. 10, nº 1, maio, 2004.

casos novos aumentou 8,8 %, não sendo equilibrado, portanto, pelo crescimento do total de processos baixados. Quanto aos processos julgados, percebe-se que embora possua um crescimento menor que o verificado nos processos baixados, as séries históricas de ambas variáveis seguem a mesma tendência.²

Além disso, deve ser acrescido o número de processos decorrentes da taxa de congestionamento dos anos anteriores, também chamado de “resíduo”, que resulta no quadro de crise endêmica do Poder Judiciário.

Esclareça-se, desde logo, o juiz brasileiro é reconhecidamente produtivo. Em verdade, a sua produtividade aumentou de forma considerável na última década. De acordo com os levantamentos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), são julgados por ano uma média de 5.200 processo por juiz.

Ainda assim, avolumam-se as críticas ao serviço jurisdicional. Não que sejam elas novidade para o Poder Judiciário. Especificamente na história judicial brasileira, mesmo que não seja um problema exclusivamente desta ex-colônia de Portugal, é possível identificar censuras aos órgãos do Judiciário desde a sua criação, ainda no período colonial.³

Não só os problemas estruturais e a taxa de congestionamento estão na origem da referida crise. Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu independência e autonomia ao Poder Judiciário,⁴ permitiu-se a todos os cidadãos o amplo acesso à justiça (art. 5º, inciso XXXV).⁵ Por isso, viu-se o

² Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números*. Brasília: Ministério da Justiça, 2012, p. 448.

³ Lembra-nos SADEK (in: *Poder do Judiciário... Op. cit.*) que: “Críticas ao desempenho das instituições encarregadas de distribuir justiça praticamente acompanharam a instalação e o desenvolvimento destas organizações no país. Desde as primeiras Cortes, criadas ainda no período colonial, vozes se levantaram mostrando sua inoperância e o quanto distavam de um modelo de justiça minimamente satisfatório. Nos últimos tempos, entretanto, tornou-se dominante a idéia de que estas instituições, além de incapazes de responder à crescente demanda por justiça, tornaram-se anacrônicas e, pior ainda, refratárias a qualquer modificação. Nas análises mais impressionistas sustenta-se, inclusive, que as instituições judiciais ficaram perdidas no século XVIII ou, na melhor das hipóteses, no XIX, enquanto o resto do país teria adentrado o ano 2000.”

⁴ Afirma SADEK (in: *Poder do Judiciário... Op. cit.*) que: “O princípio da independência dos poderes tornou-se efetivo e não meramente nominal. Foi assegurada autonomia administrativa e financeira ao Judiciário, cabendo a este a competência de elaborar o seu próprio orçamento, a ser submetido ao Congresso Nacional conjuntamente com o do Executivo.”

⁵ Como afirmam MAURO CAPPELLETTI e BRYANT GARTH (in: *Acesso à Justiça*. Tradução e Revisão Ellen Gracie Northfleet. 2ª Reimpressão. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002, p. 4-5): “À medida que as sociedades do *laissez-faire* cresceram em tamanho e complexidade, o conceito de direitos humanos começou a sofrer uma transformação radical. A partir do momento em que as ações e relacionamentos assumiram, cada vez mais, caráter mais coletivo que individual, as sociedades modernas necessariamente deixaram para trás a visão individualista dos direitos, refletida nas ‘declarações de direitos’, típicas dos séculos dezoito e dezenove. O movimento fez-se no sentido de reconhecer os direitos e deveres sociais dos governos, comunidades, associações e indivíduos. Esses novos direitos humanos, exemplificados pelo preâmbulo da Constituição

Judiciário diante de uma enormidade de ações, nas quais se discutem matérias mais diversas e complexas, sem que, em contrapartida, houvesse tempo hábil para planejar as estratégias para enfrentar a nova realidade.

A sociedade brasileira, no curto espaço de cinquenta anos, deixou de ser eminentemente rural e passou por um forte processo de industrialização e urbanização.⁶ Além disso, houve um significativo aumento populacional.⁷ Tais fatores confluíram para um aumento nos conflitos que serão, na maioria das vezes, levados até o Poder Judiciário. Some-se a isso a percepção de direitos da população, que aumentou significativamente após a promulgação da Constituição Federal em 1988. Correntes essas que desaguaram no Poder Judiciário, completamente despreparado para enfrentá-las.

Deixe-se claro, desde logo, que o amplo acesso à justiça não se traduz em problema em si. Na verdade, deveria ser ele comemorado, vez que demonstra ter a Justiça deixado de atender apenas uma parte da população, mas que passou a pacificar os conflitos existentes nas mais diversas camadas sociais. A Justiça não serve mais apenas para os que dispõem de recursos. Hoje, ela de fato atente a toda a população.

Por isso, a solução para tal problema, em hipótese alguma, passa pela criação de obstáculos para o cidadão bater às portas do Poder Judiciário. Porém, é também inegável que a abertura decorrente da ampliação do acesso à justiça

Francesca de 1946, são, antes de tudo, os necessários para tornar efetivos, quer dizer, realmente acessíveis a todos, os direitos antes proclamados. Entre esses direitos garantidos nas modernas constituições estão os direitos ao trabalho, à saúde, à segurança material e à educação. Tornou-se lugar comum observar que a atuação positiva do Estado é necessária para assegurar o gozo de todos esses direitos sociais básicos. Não é surpreendente, portanto, que o direito ao acesso efetivo à justiça tenha ganho particular atenção na medida em que as reformas do welfare state têm procurado armar os indivíduos de novos itens substantivos em sua qualidade de consumidores, locatários, empregados e, mesmo, cidadãos. De fato, o direito ao acesso efetivo tem sido progressivamente reconhecido como sendo de importância capital entre os novos direitos individuais e sociais, uma vez que a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação. O acesso pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretende garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos.”

⁶ SADEK, Maria Teresa A. *Poder do Judiciário...* Op. cit.

⁷ Segundo informações do IBGE (disponível em <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=207>, acesso em 2/6/2013), percebe-se o significativo aumento populacional no Brasil: “Em 34 anos, a população brasileira praticamente dobrou em relação aos 90 milhões de habitantes da década de 1970 e, somente entre 2000 e 2004, aumentou em 10 milhões de pessoas. Em 2050, seremos 259,8 milhões de brasileiros e nossa expectativa de vida, ao nascer, será de 81,3 anos, a mesma dos japoneses, hoje. Mas o envelhecimento da população está se acentuando: em 2000, o grupo de 0 a 14 anos representava 30% da população brasileira, enquanto os maiores de 65 anos eram apenas 5%; em 2050, os dois grupos se igualarão em 18%. E mais: pela Revisão 2004 da Projeção de População do IBGE, em 2062, o número de brasileiros vai parar de aumentar.”

teve como principal consequência o congestionamento dos tribunais acima explicitado.⁸

Acrescente-se que os novos clientes do judiciário esperam que as suas demandas tenham resposta rápida e efetiva. A tolerância quanto à ineficiência do Poder Judiciário,⁹ admitida por parte da população, não mais existe. Ao conquistar a sua autonomia e preponderância, o Poder Judiciário foi colocado no centro das atenções, e deve responder por isso.

Em tal contexto de aumento da litigiosidade, e a despeito da relevância que os meios alternativos de resolução das controvérsias (ADR, em inglês), o processo estatal permanece como o principal método para a resolução dos litígios existentes na sociedade brasileira.¹⁰

Inquestionável, por conseguinte, que a solução para a crise do Poder Judiciário deve estar em pauta e demanda solução urgente. Sem dúvidas, como visto, tratar-se de um problema complexo. E exatamente em razão de sua complexidade, não possui apenas uma solução. Problemas complexos exigem soluções que levem em consideração o exato grau de sua complexidade.

As soluções propostas, não obstante, desconsideram a dimensão do problema. Parte significativa dos pesquisadores do Direito Processual, ao que tudo indica, apontam ser a solução a mera alteração da legislação processual, por meio da edição de um novo Código de Processo Civil. Por meio dele, pretende-se simplificar o procedimento, eliminar alguns entraves na organização judiciária, reduzir prazos, acabar com determinados recursos, etc. Segundo entendem os defensores de tal tese, a simples alteração legislativa trará a economia de até 70% do tempo de duração do processo.¹¹

Não há soluções milagrosas.

⁸ Sobre o tema, afirma Sadek (in: *Poder do Judiciário... Op. cit.*): “Em resumo, pode-se sustentar que o sistema judicial brasileiro nos moldes atuais estimula um paradoxo: **demandas de menos e demandas de mais**. Ou seja, de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte, certamente muito menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer todo o tecido social. De outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada.”

⁹ SADEK, Maria Teresa A. *Poder do Judiciário... Op. cit.*

¹⁰ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Efetividade do Processo e Técnica Processual*. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 20.

¹¹ Conforme entrevista concedida pelo Ministro do STF LUIZ FUX (disponível em <http://www.stj.jus.br/publicacao seriada/index.php/boletimdaenfam/article/viewFile/1573/1568>, acesso no dia 14/6/2013): “O projeto do novo CPC promete redução significativa no tempo de tramitação dos processos na Justiça brasileira: 50% no caso das demandas individuais, e 70% no caso de demandas coletivas”.

Entretanto, a despeito de ser uma proposição válida, que acrescenta no diálogo para a melhoria dos serviços judiciais, a simples alteração do diploma processual não trará o resultado planejado pelos idealizadores do novo Código de Processo Civil e esperado pela sociedade. Isso porque, em grande medida, os entraves do judiciário brasileiro não são causados pela aplicação do Código de Processo Civil vigente. O modo como são dispostos os prazos, os recursos, a recorribilidade das decisões interlocutórias, dentre outros, pouco influenciam o funcionamento da Justiça.

Na verdade, a legislação processual brasileira é tecnicamente sofisticada, dispondo dos mais modernos mecanismos para a aceleração de procedimentos e entrega tempestiva da prestação jurisdicional.

Ademais, durante as quatro décadas que o CPC de 1973 está em vigência, diversas alterações foram feitas, permitindo a sua modernização. Verifica-se que, a partir das reformas, diversos dispositivos foram alterados, criando a possibilidade de antecipação da tutela (art. 273),¹² concessão da tutela específica (art. 461), extinção da *actio iudicati* e a criação do cumprimento de sentença (art. 475).

Os instrumentos procedimentais, definidos de forma pormenorizada no diploma processual, encontram-se à disposição do juiz. Ainda assim, permanece a prestação jurisdicional ineficaz e intempestiva, calcada em um Poder Judiciário caro, mastodôntico e lento.

A técnica processual não é a única, tampouco principal, solução para o problema da crise do Poder Judiciário. Parece claro que simples o aprimoramento da legislação processual, com a edição de novo diploma processual, não é suficiente para por fim às mazelas que circundam o Poder Judiciário.

Outra proposta usualmente apresentada para solucionar o problema é baseada no simples aumento do número de tribunais, juízes e serventuários. Pretende-se, através disso, combater o problema do aumento do número de processos com o correspondente aumento de tribunais, juízes e serventuários.

¹² Lembra-nos LUIZ GUILHERME MARINONI (in: *Antecipação de Tutela*. 10ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008, p. 21) que: “A técnica antecipatória, é bom que se diga, é uma técnica de distribuição do ônus do tempo do processo. A antecipação certamente eliminará uma das vantagens adicionais do réu contra o autor que não pode suportar, sem grave prejuízo, a lentidão da Justiça. (...) É preciso, portanto, que os operadores do Direito compreendam a importância do novo instituto e o usem de forma adequada. Não há razão para timidez no uso da técnica antecipatória, pois o remédio surgiu para eliminar um mal que já está instalado”

Também aqui, não parece ser esta melhor solução. Isso porque, de plano, fica evidente que o cenário econômico atual, que recomenda a diminuição de gastos com o custeio da burocracia estatal, está em sentido exatamente oposto a esta solução. Além disso, é uma solução simplista, que aposta a teoria de “mais do mesmo”, insuficiente diante da necessidade de juízes existente no Brasil.¹³ Novas perspectivas, por conseguinte, mostram-se necessárias.

É patente que a morosidade também está ligada a questões como deficiências da própria organização da justiça, a forma como os recursos humanos e financeiros são utilizados e distribuídos e a crescente taxa de congestionamento dos tribunais.

Ora, os métodos de trabalho do Poder Judiciário permanecem os mesmos há mais de um século. Pode haver um importante espaço para melhora e atualização. A demora na entrega da prestação jurisdicional não é problema exclusivo do Poder Judiciário brasileiro. Trata-se, na verdade, de preocupação que atinge a toda a humanidade. Como afirma PATRICK JOHNSTON:

What is ‘procedural justice’ and the methods best achieve it? As Mirjan Damaska has suggested, such questions comprise part of an ‘immense and bewildering subject,’ the investigation of which can make us ‘uncertain about the adequacy of our basic points of reference.’ Although discussions of procedural justice have not engendered a consensus on definition or approaches, certain notions about procedural justice seem to persist. One such belief is that the amount of time procedures take to provide substantive justice affects our perception of the quality of justice. Few would fail to recognize the adage ‘Justice delayed is justice denied.’ Our fascination with the amount of time it takes courts to resolve disputes extends across centuries – at least from the Magna Charta through the Federal Rules of Civil Procedure. Concern with the problems of delay also extends beyond Anglo-American jurisprudence. Indeed, perpetual worry over ‘justice delayed’ might be viewed as the fate of humanity rather than a chosen tradition.¹⁴

¹³ Como afirma JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS BEDAQUE (in: *Efetividade do Processo... Op. cit.*, p. 22-23): “Dúvida não há de que o aumento puro e simples do número de magistrados, visando a aproximar o Brasil de padrões mundialmente aceitos, seria não só inviável como insuficiente. O recrutamento é difícil, os limites orçamentários são rígidos e a qualidade dos profissionais deixa a desejar. Mas também de nada adianta investir em técnicas de administração, tecnologia e política de recursos humanos se não houver juízes para conduzir os processos. Parece que uma solução não exclui a outra. De que o Brasil está muito aquém da média na relação juiz/processos não há dúvidas. Embora não se pretenda ampliar de forma exagerada o quadro da magistratura, é preciso verificar qual o mínimo necessário.”

¹⁴ JOHNSTON, Patrick. *Civil Justice Reform: Juggling Between Politics and Perfection*. In: *Fordham Law Review*, vol. 62, Issue 4. Nova York: Fordham University, 1994, p. 833-834.

Neste ínterim, é possível identificar as mais diversas práticas informais dos juízos,¹⁵ alheias ao controle das leis e daqueles que utilizam do Poder Judiciário, mas que trazem enormes impactos sobre a morosidade da justiça. Conforme a tradição de ensino jurídico ora vigente no Brasil, presa à lógica positivista, preocupamo-nos apenas com a aprendizagem das regras formais do procedimento. As regras informais, quando muito, são lembradas no campo de estudo das Organizações Judiciárias.

Contudo, nas últimas décadas, nos países integrantes do sistema do *common law*, especificamente na Inglaterra¹⁶ e nos Estados Unidos, tais regras informais, passaram a ser revisadas, de tal modo que houve uma sistematização das “*práticas de condução de processos e organização judiciária em torno do conceito de judicial case management.*”¹⁷

A sistematização tem como principal fator o fortalecimento dos poderes do juiz durante a condução do processo, de tal modo que possa ele, de acordo com um planejamento prévio, obter o processamento célere das demandas levadas até o Poder Judiciário. Com isso, foi possível obter uma significativa melhora da prestação judicial, sem que houvesse uma simples multiplicação dos recursos disponíveis.

Conforme se verá adiante, a ausência de celeridade na prestação jurisdicional pode ser causada pela inexistência de técnicas de gerenciamento dos processos pelos juízes brasileiros. Não há qualquer preocupação com a racionalização dos procedimentos informais utilizados, gerando uma ineficiência generalizada.

¹⁵ Sobre o tema, assim afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in. *Gerenciamento dos Processos Judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 20): “A despeito da hegemonia da adjudicação e do caráter positivo, indisponível e minucioso da lei processual, os atores do sistema de justiça criam e difundem um quadro informal de regras com grande influência sobre a morosidade e o acesso. Basta imaginar que o aprendizado em Direito Processual é integrado, em boa medida, pelos estágios profissionalizantes, em que os alunos aprendem especialmente regras informais da máquina judiciária. Pode-se também constatar que a condução dos processos difere de uma unidade judiciária para outra, embora o procedimento definido em lei seja o mesmo. Por que uma Vara tem melhores resultados que outra? O que as difere? As regras informais de organização e processamento dos litígios estão ligadas a estas diferenças.”

¹⁶ Cumpre esclarecer que, a despeito do presente trabalho mencionar apenas a Inglaterra, as disposições concernentes do processo civil inglês aplicam-se, na sua totalidade, também ao País de Gales. A referida nação é um principado desde o século XIII, hoje pertencendo ao Reino Unido. Ademais, desde o Decreto de União de 1536, o País de Gales foi dividido em treze condados e aplica em seu território a legislação inglesa. Contudo, o mesmo não pode ser dito às demais nações que integram o Reino Unido, a saber, Escócia e Irlanda do Norte, que possuem legislação e procedimento próprios.

¹⁷ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 21.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo demonstrar que o gerenciamento dos processos servirá como melhor solução para o entrave existente na justiça brasileira.¹⁸

Inicialmente, serão desenvolvidos os conceitos de gerenciamento propostos pela Administração, bem como a sua aplicabilidade no Direito, especificamente no Direito Processual Civil.

Em seguida, será feito um estudo do surgimento de tal conceito nos países que adotam o *common law*, os resultados lá atingidos em razão de tal solução e as possibilidades de aplicabilidade no direito processual civil brasileiro.

Por fim, serão apontadas soluções para a realidade brasileira.

¹⁸ A pesquisa jurídica cujo relatório ora se apresenta insere-se no tipo jurídico-comparativo, que se presta, como ensinam MIRACY B. S. GUSTIN e MARIA TEREZA FONSECA DIAS (in: *(Re)Pensando a Pesquisa Jurídica*. 3ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2010, p. 28) “à identificação de similitudes e diferenças de normas e instituições em dois ou mais sistemas jurídicos.”

2. Crise do Poder Judiciário: A Dimensão do Problema

Vivencia-se uma crise sem precedentes no Poder Judiciário. Após o período de ditadura militar, encerrado com a promulgação de uma constituição extremamente ambiciosa, o Poder Judiciário foi alçado ao patamar de bastião das liberdades individuais. O acesso à justiça, durante o mencionado período, era restrito a uma pequena parcela dos cidadãos brasileiros. Somente valiam-se dos serviços judiciais aqueles que possuíam condições para tanto. Contudo, após reabertura democrática, somada à ascensão da corrente que defende o amplo acesso à justiça,¹⁹ recepcionada pela Constituição Federal de 1988, colocou o Poder Judiciário no lugar de convergência de todos os anseios nacionais.

Um quarto de século depois, em decorrência de uma conjugação de fatores – internos e externos –, encontra-se o Poder Judiciário em tal ponto sobrecarregado e atulhado de processos, de modo que não se vislumbra perspectivas concretas de melhora.

A litigiosidade, entendida enquanto o percentual de disputas existentes em sociedade que se transforma em processos judiciais, está em franco crescimento no Brasil. Seja em razão da maior consciência dos direitos subjetivos pelos cidadãos, seja porque houve uma perceptível melhora dos instrumentos de acesso à justiça, existe uma nova percepção de que processo constitucionalizado é “a garantia de fruição dos direitos e a jurisdição de implementação contramajoritária de direitos”.²⁰ Ressalte-se, como afirmam HUMBERTO THEODORO JÚNIOR, DIERLE NUNES e ALEXANDRE BAHIA, que a litigiosidade deve ser dividida em três tipos:

Para se estabelecer um esclarecimento inicial é de se perceber que na atualidade a ciência processual precisa lidar, de modo a viabilizar uma aplicação legítima e eficiente (efetividade normativa) com três tipos de litigiosidade: (a) individual ou ‘de varejo’; sobre a qual o estudo e

¹⁹ É importante apontar, como afirmam DIERLE NUNES e LUDMILA TEIXEIRA (*Por um Acesso à Justiça Democrático: Primeiros Apontamentos. In: Revista de Processo*, nº 217, mar/2013, pp. 75-119. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p. 77), que a extensa maioria das pesquisas sobre o acesso à justiça partem das concepções defendidas por MAURO CAPPELLETTI, ou tem como fundamento uma posição neoliberal: “No entanto, praticamente todos os estudos produzidos desde então, acerca do acesso à justiça, ou partem dos mesmos pressupostos e conclusões sintetizadas por Cappelletti (em 1978), ou buscam assumir um contorno neoliberal, que se preocupa, tão só, na busca desenfreada de produtividade e eficiência, como se o direito e o processo pudessem ser reduzidos a dados estatísticos.”

²⁰ NUNES, Dierle; TEIXEIRA, Ludmila. *Por um Acesso à Justiça Democrático: Primeiros Apontamentos. In: Revista de Processo*, nº 217, mar/2013, pp. 75-119. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013, p. 78.

dogmática foram tradicionalmente desenvolvidos, envolvendo alegações de lesões e ameaças a direitos isoladas; (b) a litigiosidade coletiva: envolvendo direitos coletivos, difusos e individuais homogêneos, nos quais se utilizam v.g., procedimentos coletivos representativos normalmente patrocinados por legitimados extraordinários (órgão de execução do Ministério Público, Associações representativas etc.) mediante *Class Actions*, *Defendant Class Actions*, *Verbandsklage* etc.; e (c) em massa ou de alta intensidade: embasadas prioritariamente em direitos individuais homogêneos que dão margem a propositura de ações individuais repetitivas ou seriais, que possuem como base pretensões isomórficas, com especificidades, mas que apresentam questões (jurídicas e/ou fáticas) comuns para a resolução das causas.²¹

De todo modo, a inoperância da máquina judiciária é evidente. Não que se trate de um problema exclusivamente brasileiro. Como lembra BARBOSA MOREIRA, a extensa maioria dos países ocidentais enfrenta problemas semelhantes de déficit da prestação jurisdicional, enquanto um crescente número de processos são ajuizados a cada ano:

O aspecto mais visível disso a que se costuma chamar 'a Crise da Justiça' é sem dúvida a duração dos processos, não por acaso vista como excessiva por tantos observadores. Aqui sinto a necessidade de desdobrar em quatro itens esta denúncia: quatro submitos, se assim me posso expressar. O submito nº 1 é a crença, bastante difundida, de que se cuida de fenômeno exclusivamente brasileiro, ou quando nada de que a posição de nosso país, na escala planetária, é aí escandalosamente ruim como a que lhe cabe em tema de distribuição de renda. Sem de longe insinuar que isso nos sirva de consolo, ou nos permita dormir o sono da boa consciência, ousou assinalar que o problema é praticamente universal e alarma não poucos países do chamado primeiro mundo. Há décadas frequento congressos internacionais de direito processual, e a nenhum assisti em que não ouvisse ao propósito gemidos e lamentações, vindos dos mais diversos quadrantes. Passemos em breve revista alguns exemplos significativos. Com justas razões, olhamos para a Itália como quem contempla um dos pontos culminantes da ciência jurídica em geral e da processual em particular. Isso não impede que o processo, lá, seja exasperadamente lento. Na área civil, segundo dados constantes do relatório sobre a administração da justiça em 1998, elaborado pelo Procurador-Geral da República junto à Corte de Cassação, girou em torno de quatro anos, entre 1991 e 1997, a duração média dos processos, em primeiro grau de jurisdição, perante os órgãos de competência comum, os tribunali. No Japão – informa um dos vice-presidentes da Associação Internacional de Direito Processual –, antes da entrada em vigor do novo código, em 1998, não era raro que um feito civil se arrastasse por alguns anos na primeira instância e levasse mais de um decênio até a eventual decisão da Corte Suprema.²²

Os números apresentados pela justiça brasileira, porém, são alarmantes. Segundo os dados divulgados pelo CNJ no relatório “*Justiça em Números 2012*”,

²¹ THEODORO JUNIOR, Humberto; NUNES, Dierle; BAHIA, Alexandre. *Litigiosidade em Massa e Repercussão Geral no Recurso Extraordinário*. In: Revista de Processo, nº 177, nov/2009, pp. 9-46. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009, p. 19-20.

²² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. 8ª Série. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 2-3.

já reconhecido prognóstico do Poder Judiciário, somente no ano de 2011, chegaram 16.325.463 novos processos na justiça de primeiro grau, 3.057.905 nos tribunais (excetuando-se o STF), 5.497.733 nos juizados especiais e 889.160 nas turmas recursais, que perfazem um total de 26.241.166 casos novos na justiça brasileira.²³ No mesmo período, foram julgados 13.811.505 casos na primeira instância, 3.386.277 na segunda instância, 5.324.593 nos juizados especiais, e 783.258 nas turmas recursais.

Para melhor elucidar a evolução do número de processos novos a cada ano, convém demonstrar a evolução dos números da litigiosidade no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e no Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1). Tais tribunais representam, para os fins da presente pesquisa, a realidade dos tribunais brasileiros.

No TJMG, excetuando-se o ano de 2009, houve um contínuo aumento do número de ações distribuídas durante o período compreendido entre os anos de 2007 e 2011. De acordo com o CNJ, no ano de 2011, foram ajuizadas 1.544.726 novas ações. Em 2010, foram 1.492.986 ações; em 2009, atingiu-se um patamar de 1.539.748. O mesmo movimento pode ser percebido no TRF1. Conforme os dados do CNJ, no ano de 2011, foram ajuizadas 901.513, em 2010 foram 794.314, e em 2009 foram 810.687.²⁴

Ademais, percebeu-se que, em qualquer instância da justiça brasileira, o número de processos julgados foi insuficiente para igualar a quantidade de novas ações ajuizadas. Com efeito, em razão da incapacidade de solucionar, no mínimo, o mesmo número de controvérsias que são apresentadas a cada ano, a taxa de congestionamento da justiça tende a aumentar.

Apenas no ano de 2011, considerando os números absolutos apresentados pelo CNJ, houve um acréscimo de 3,6% em relação aos processos pendentes de julgamento, tendo atingido o estoque processual brasileiro a monumental quantia de 63.301.897 processos pendentes.²⁵ Considerando tais números, na hipótese de não serem ajuizadas quaisquer ações durante os próximos anos, e mantendo-se o atual quadro de serventuários e juizes, será necessário o prazo de, aproximadamente, dois anos e oito meses para conseguir zerar o passivo existente. Por óbvio, trata-se a referida hipótese de mero exercício

²³ Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números...* Op. cit. p. 450.

²⁴ Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números...* Op. cit. p. 450.

²⁵ Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números...* Op. cit. p. 450.

especulativo, uma vez que o Poder Judiciário não pode fechar as suas portas para as novas demandas que surgirem na sociedade. A solução, em nenhum momento, passa por mecanismos que restrinjam o acesso à justiça, como já explicitado.

Parece seguro afirmar que o avanço da litigância na sociedade brasileira é uma tendência e deverá ser enfrentado. Até mesmo porque, ainda de acordo com o relatório “*Justiça em Números 2012*”, houve um aumento da litigância na proporção de 8,8% nos tribunais, 6,7% no segundo grau, 9,5% no primeiro grau, 5,8% nas turmas recursais e 3,0% nos juizados especiais na comparação entre o ano de 2010 e 2011.

A produtividade²⁶ dos magistrados é outro tema relevante. Ainda de acordo com os números disponíveis no relatório justiça em números, o juiz estadual profere, em média, 1392 sentenças por ano (especificamente no TJMG, a média é de 1.041 sentenças por juiz). Já na Justiça Federal, a média de sentenças proferidas foi de 1.734, enquanto especificamente no TRF1 a média dos magistrados ficou um pouco abaixo, tendo atingido o número de 897 sentenças em 2011.

Nos tribunais superiores a produtividade dos magistrados é também surpreendente. A título de exemplo, segundo informações disponibilizadas pelo STJ no seu site:

A Primeira Seção do Superior Tribunal de Justiça (STJ) apresentou nesta quarta-feira (12), em sua última sessão do ano, o balanço de julgados relativo a 2012. Ao todo, foram proferidas 7.860 decisões monocráticas e 1.475 decisões colegiadas, somando um total de 9.335. No ano de 2012 foram publicados 1.428 acórdãos.

Quanto aos processos julgados sob o rito dos recursos repetitivos – que orientam os tribunais do país acerca de matérias presentes em grande número de demandas –, foram submetidos a julgamento 342 recursos. Em 2012, foram julgados 266 recursos repetitivos e há, ainda, 76 deles aguardando julgamento.

O presidente da Seção, ministro Castro Meira, agradeceu o empenho dos magistrados em solucionar as demandas com celeridade e lembrou a importante participação de todos os servidores que contribuem na missão do STJ.

²⁶ Define CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD (in: *Fatores de Produtividade: Proposta de Avaliação do Desempenho do Magistado Federal*. In: Administração da Justiça Federal: concurso de monografias, 2004/Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários. Brasília : CJF, 2005, p. 25) produtividade judicial como: “A produtividade, como soa óbvio, define-se como a capacidade de produzir. Quando se fala em produtividade do Poder Judiciário, faz-se referência à capacidade de fornecer Justiça. A produtividade não se resume ao aspecto quantitativo do desempenho do magistado, senão engloba a prestação jurisdicional de maneira eficiente, com o menor dispêndio possível de recursos e, especialmente, tempo.”

A Primeira Seção é composta pelos ministros da Primeira e da Segunda Turma e é especializada em matérias de direito público. Além do ministro Meira, compõem o órgão os ministros Ari Pargendler (decano do Tribunal), Arnaldo Esteves Lima, Humberto Martins, Herman Benjamin, Napoleão Nunes Maia Filho, Mauro Campbell e Benedito Gonçalves, além da desembargadora convocada Diva Malerbi. Uma cadeira da Seção está vaga.²⁷

Destaque-se que a simples análise do número de processos julgados por um juiz brasileiro não se mostra critério seguro para análise da produtividade do magistrado. Outros elementos devem ser inseridos nesta equação, tais como a complexidade das questões decididas, tempo gasto etc., com vistas a apurar o critério de avaliação. Como afirma CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD:

A mera estimativa quantitativa do trabalho do magistrado é insuficiente como critério de avaliação. O número absoluto de sentenças, decisões e despachos proferidos, se não diz nada, diz muito pouco, mormente se não há parâmetros claros a partir dos quais se permita constatar o que é ser produtivo. Para avaliar com rigor a produtividade, é preciso verificar ainda a complexidade das questões submetidas à apreciação judicial, a capacidade de resolução das lides e o tempo gasto na análise dos processos. Quanto maior o número de fatores, melhor será a avaliação. São eles formas de representação quantificável de características dos processos, utilizados para avaliar os resultados, acompanhar e melhorar o desempenho ao longo do tempo.²⁸

Ainda assim, os números absolutos fornecidos pelos levantamentos quantitativos ora apresentados nos permitem uma reflexão. Ora, de acordo com as informações do STJ, 9 ministros que integram a Primeira Seção do referido tribunal superior proferiram 9.335 decisões, aqui somadas as decisões monocráticas e os acórdãos, o que resulta em uma média 1037 decisões por magistrado. Caso tais magistrados trabalhassem todos os 365 dias do ano, teriam eles proferido 2,84 decisões por dia. É evidente que os magistrados usufruem dos seus dias de descanso, bem como férias e feriados, de modo que a sua produtividade diária é certamente maior do que a quantidade acima informada.

Contudo, é absurdo considerar que um julgador terá que analisar, por completo, três processos por dia, independente de sua complexidade. A resolução dos processos como se tratasse de uma linha de montagem fabril não coaduna com o objetivo de pacificação social buscado pela jurisdição.

²⁷ Notícia veiculada no site do STJ no seguinte endereço: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=108071. Acesso no dia 4/7/2013.

²⁸ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. *Fatores de Produtividade...* Op. cit., p. 12.

Em razão dessa crise que assola o Poder Judiciário, o processo, instrumento estatal escolhido para a resolução das controvérsias foi também colocado em discussão. É evidente que o instrumento deve se adequar ao plano fático por ele enfrentado. Por conseguinte, todo o processo civil deve ser repensado, permitindo a sua potencialização para atender à sociedade que apresenta tal número de processos ajuizados todos os anos.

3. Gerenciamento dos Processos Judiciais

O denominado *gerenciamento dos processos judiciais* tem recente assento na história da literatura processual brasileira. Com efeito, pouco são os trabalhos desenvolvidos nessa seara.

Em breves linhas, pode-se afirmar que se trata da área de estudo concentrada na definição das técnicas responsáveis pela otimização dos instrumentos processuais mais eficazes para a resolução das controvérsias.

PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA assim conceitua-o:

O 'gerenciamento de processos' pode ser compreendido como planejamento da condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos. Depende de uma postura ativa do juiz no controle do andamento dos feitos e organização da unidade judiciária. Seus mecanismos básicos são o envolvimento imediato do juízo com as questões da lide, a abertura para a resolução alternativa do conflito e o planejamento do andamento e dos custos do processo.²⁹

O gerenciamento dos processos judiciais tem como pressuposto a potencialização dos recursos disponíveis, de tal modo que se aproveite do sistema judicial já em funcionamento, com vistas a reduzir a demora na prestação jurisdicional.

Não há profunda diferença entre o gerenciamento dos processos judiciais e o despacho saneador,³⁰ tal qual preconizado por GALENO LACERDA,³¹ e consolidado no CPC vigente.

Entretanto, as suas – do despacho saneador – técnicas e objetivos não estão limitados ao que determina a fase de saneamento prevista do CPC, voltado para o controle da regularidade formal do processo, que pressupõe ser a sentença judicial o mecanismo exclusivo da tutela de direitos. Sobre ele, afirma BARBOSA MOREIRA:

²⁹ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 35.

³⁰ Cumpre esclarecer, por oportuno, que a expressão correta, de acordo com a técnica processual, é "decisão interlocutória saneadora". Com efeito, na clássica definição de JOSÉ FREDERICO MARQUES (in: *Manual de direito processual civil*. 2.ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1976, p. 41), "decisão, em sentido lato, é todo e qualquer pronunciamento do juiz, resolvendo uma controvérsia, com o que abrange, em seu significado, as próprias sentenças." Entretanto, segundo o atual CPC, os atos decisórios do juiz são classificados em sentença, decisão interlocutória e despachos (art. 162). Os despachos são atos do juiz desprovidos de cunho decisório, tão somente para impulsionar o processo; enquanto a decisão interlocutória é o "ato pelo qual o juiz, no curso do processo, resolve questão incidente." (art. 162, §2º). Como é evidente, a atividade do juiz praticada no momento de saneamento adequa-se ao conceito de decisão interlocutória.

³¹ LACERDA, Galeno. *Despacho Saneador*. Porto Alegre: Livraria Sulina, 1953.

Designa o Código por 'providências preliminares' certas medidas que ao órgão judicial cabe tomar imediatamente após a resposta do réu, ou o escoamento inaproveitado do respectivo prazo. Tais providências, em seu conjunto, constituem a primeira etapa da fase de saneamento (não da atividade de saneamento, inaugurada com o próprio despacho liminar). Essa fase vai encerrar-se com a prolação da decisão que, em princípio, completa semelhante atividade e à qual tradicionalmente se chama 'despacho saneador' – ressalvadas as hipóteses em que o processo se abrevia, terminando desde logo, quiçá com julgamento do mérito, em vez de prosseguir em direção à audiência de instrução e julgamento.³²

O gerenciamento dos processos judiciais pretende ir mais além. Isso porque não há uma limitação de sua aplicação a apenas uma fase processual. Na verdade, ele se alonga por todo o processo, tendo início antes mesmo do ajuizamento da ação, até o seu provimento final. Ademais, tem o gerenciamento dos processos a preocupação com a efetiva solução da controvérsia, que seja adequada e efetiva para as partes. Até mesmo porque, a lide “*representa um problema social e que resolvê-la, de uma maneira ou de outra, é incumbência do Estado.*”³³

As técnicas para atingir tais objetivos são muitas. A título de exemplo, afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

As técnicas normalmente presentes em modelos de gerenciamento de processos são: o envolvimento imediato do juiz com o processo, a seleção e triagem das demandas, a abertura para meios alternativos de resolução de conflitos (mediação, conciliação, arbitragem, avaliação de terceiro neutro, etc.), o planejamento do andamento, do custo e do tempo do processo, a desformalização das regras processuais, a adaptação do procedimento às circunstâncias do caso, a organização da estrutura judiciária e criação de novas funções de apoio ao juiz, o controle do fluxo de rotinas internas dos cartórios, a gestão e o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos do juízo, etc.³⁴

Obviamente, as referências não são exaustivas. Outras técnicas podem ser desenvolvidas e inseridas no projeto de gerenciamento dos processos judiciais então existentes. O que permeia todas elas são a necessidade de racionalização dos recursos disponíveis, com vistas à otimização do sistema judiciário.

³² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Novo Processo Civil Brasileiro: Exposição Sistemática do Procedimento*. 19ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997, p. 49.

³³ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 35-36.

³⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 141.

Percebe-se, desde logo, que a ideia de gerenciamento dos processos judiciais tem como força motriz o juiz como condutor do processo,³⁵ diretamente envolvido com as partes, planejando cada fase do processo e os custos de cada uma delas.

Importante aqui esclarecer que gerenciamento dos processos judiciais é uma tradução aproximada do *judicial case management*³⁶ criado no sistema de *common law*.

Com efeito, sua origem é anglo-saxônica, a despeito de os mais diversos países adotarem as técnicas de promoção da eficiência na resolução judicial dos conflitos.³⁷ Contudo, cabe-nos enfatizar a sua aplicação nos Estados Unidos e na Inglaterra, em razão da sua tradição de utilização do *adversarial system*.³⁸

Em função disso, nestes países houve diversas – e profícuas – discussões sobre a ampliação dos poderes dos juízes para condução dos processos e os riscos inerentes à essa escolha.

Para melhor entender os métodos disponíveis de gerenciamento dos processos judiciais e os poderes necessários ao juiz para atingir os objetivos traçados dentro do ordenamento jurídico brasileiro, mostra-se o estudo de direito comparado um método eficaz de análise.

³⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 137.

³⁶ A expressão “*case management*” tem origem nas ciências médicas e ortodônticas. Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in: *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 37): “As cortes norte-americanas, especialmente as federais, possuem um desenvolvido sistema de gerenciamento de processos judiciais, originado nos próprios tribunais. Na década de 70, para reduzir o congestionamento judicial, juízes e teóricos dedicaram-se à criação e desenvolvimento de técnicas de condução dos processos. É possível que tenham buscado nas ciências médicas e ortodônticas o conceito de *case management*, pelo qual o tratamento de uma enfermidade se inicia por um planejamento das investidas terapêuticas.”

³⁷ Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in: *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 36), que países como Escócia, Bélgica, Holanda, Croácia, Eslovênia, Canadá, Austrália, Nova Zelândia adotam as técnicas do gerenciamento dos processos judiciais.

³⁸ BARBOSA MOREIRA (in: *Duelo e Processo*. In: Revista de Processo, nº 112. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003, p. 180-181), com a erudição que lhe é peculiar, informa sobre o sistema adversarial: “Vejamos como caracterizam a essência do *adversary system* duas obras norte-americanas recentes, uma dedicada ao processo civil, outra ao processo penal. Lê-se na primeira: ‘O traço principal do *adversary system*, que influi no desenvolvimento dos processos específicos, é que as partes (ou seus advogados) controlam e configuram o modo de litigar. A visão tradicional é a de que o juiz atua exclusivamente para decidir questões discutidas, as mais das vezes questões de direito e de procedimento.’ Expõe a segunda: ‘O *adversary system* presume que a verdade triunfará no fim porque tanto os acusadores quanto os advogados de defesa apresentarão os seus argumentos nos mais fortes termos possíveis. A confiança na exatidão definitiva do *adversary system* na crença profunda no valor do espírito competitivo – da ‘teoria desportiva da justiça’ (...).’”

4. Origem Histórica dos Sistemas de Common Law e Civil Law

Antes, porém, de se avançar no estudo, cabe aqui traçar as características e linhas mestras dos sistemas³⁹ de *common law* e *civil law*. Não necessita de muitos esforços lógicos para demonstrar que, em parte, para compreensão da postura e atitude dos juízes nos diferentes sistemas, é saudável que se evidencie a sua cultura jurídica, fruto de secular evolução histórica.

De acordo com a posição majoritária da literatura especializada, pode-se distinguir os sistemas jurídicos ocidentais em dois grandes grupos. De um lado encontram-se os ordenamentos romano-germânicos, mais conhecidos como sistema de *civil law*. De outro lado, os ordenamentos anglo-saxônicos, também denominados *common law*.⁴⁰

Conforme a clássica lição de RENÉ DAVID, pode ser o sistema de *civil law* definido como aquele que traduz da melhor forma a tradição do Direito Romano. Nele, a construção das regras de direito é feito de modo abstrato, sendo as leis dotadas de certo grau de generalidade, distantes do caso concreto que pretende resolver. É a regra de direito, portanto, uma decantação da prática, devidamente depurada dos elementos discordantes ou supérfluos.

Ao adotar essa concepção da regra de direito, o sistema de *civil law* cria as bases para a sua principal invenção: a codificação. Como afirma RENÉ DAVID:

³⁹ Optamos no presente trabalho pela nomenclatura “sistema” lugar de “família”, tal qual preconizado por RENÉ DAVID. Segundo o mencionado autor (in: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo*. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998, p. 17): “O agrupamento dos direitos em famílias é o meio próprio ara facilitar, reduzindo-os a um número restrito de tipos, a apresentação e a compreensão dos diferentes direitos do mundo contemporâneo. (...) A noção de ‘família de direito’ não correspondente a uma realidade biológica; recorre-se a ela unicamente para fins didáticos, valorizando as semelhanças e as diferenças que existem entre os diferentes direitos.” Contudo, a palavra “sistema”, entendida como ordenação e unidade (CANARIS, Claus-Wilhelm. *Pensamento Sistemático e Conceito de Sistema na Ciência do Direito*. 3ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002, p. 12), explicita a ideia que pretendemos acolher.

⁴⁰ Afirma BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual Civil*. 9ª Serie. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 41) que: “Semelhante divisão, vale ressaltar, não há de ser concebida em termos estáticos. Tem o sabor do óbvio o asserto de que os ordenamentos jurídicos se acham em constante evolução – nos dias que correm, provavelmente, com maior rapidez do que noutros tempos. Ao estudioso não é lícito deixar de tomar em consideração esse dinamismo. Semelhanças e dessemelhanças podem aumentar e diminuir, quiçá desaparecer. Nem é necessária, às vezes, uma expressa reformulação de textos legais. À margem deles, mudanças culturais fazem sentir-se na maneira de compreender e valorar comportamentos humanos. A interpretação e aplicação das normas jurídicas não escapa a esse processo evolutivo. É oportuno, para não dizer indispensável, que de vez em quando se retornem as comparações, a fim de verificar se ocorreram modificações capazes de tornar obsoletas posições clássicas, ou se – e em que medida – ainda é possível reputá-las válidas.”

Não se pode elaborar um verdadeiro código, segundo os juristas destes países, se virmos uma regra de direito em cada decisão proferida pelo juiz e se nos colocarmos ao nível das decisões judiciais. Um código, na concepção romano-germânica, não deve procurar a solução de todas as questões concretas que se apresentarão na prática; a sua função é formular regras, suficientemente gerais, ordenadas em sistema, que se tornem acessíveis à descoberta e ao conhecimento, para que destas regras, por um trabalho tão simples quanto possível, juizes e cidadãos deduzam facilmente o modo como tal ou tal dificuldade concreta deve ser resolvida.⁴¹

Sendo assim, nos ordenamentos jurídicos que adotam tal sistema, assume a lei primazia⁴² entre as fontes do direito. Neles, deve o jurista procurar apoio das suas conclusões nas disposições existentes nos códigos e nas constituições escritas.⁴³ Estará no direito escrito, portanto, a solução mais justa para cada situação fática a ser dirimida.

Por sua vez, o mesmo autor afirma que a característica essencial do sistema de *common law*, originário da Inglaterra, pode ser identificada na prevalência da jurisprudência em detrimento das outras fontes de direito. Diferentemente do que ocorre no direito continental europeu, a lei (*stricto sensu*), também conhecida como *statute*, tem apenas uma função secundária, atuando como complemento “à obra da jurisprudência”.⁴⁴

No campo do Direito Processual, é possível identificar profundas diferenças entre os sistemas. Dentre elas, a principal divergência apontada encontra-se na forma como é realizada a instrução probatória.⁴⁵ Enquanto no sistema de *common law* a tarefa de produção das provas cabe aos advogados das partes, no sistema de *civil law* percebe-se uma preponderância do órgão judicial na sua realização. O primeiro procedimento é chamado *adversarial* (*adversary system*). Já o segundo, processo *inquisitorial*. Por óbvio, não há nos

⁴¹ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 81.

⁴² Cabe destacar que se mostra tarefa das mais tormentosas a correta hierarquização das fontes do direito no sistema de *civil law*. Afirma RENÉ DAVID (in: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 87) que: “Expor a teoria das fontes do direito, que é dominante no âmbito da família romano-germânica, constitui uma empresa difícil. As concepções originárias do direito romano, quanto a este ponto específico, foram completamente reformadas na nossa época; não são elas que podem servir para estabelecer uma base comum. Os direitos que constituem a família romano-germânica são múltiplos, e cada um deles possui, em confronto com os outros, a sua originalidade.”

⁴³ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 93.

⁴⁴ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 331. Ver também, LOPES, José Reinaldo Lima. *Uma Introdução à História Social e Política do Processo*. In: WOLKMER, Antônio Carlos (org.). *Fundamentos de História do Direito*. 3ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006, p. 370.

⁴⁵ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 41.

dois sistemas uma aplicação absoluta de um ou outro princípio. Haverá, certamente, preponderância de um sobre o outro.⁴⁶

Sem sombra de dúvidas, qualquer simplificação que se faça de sistemas tão complexos – exatamente como foi feito acima – está eivado de diversos erros.

De todo modo, destacadamente nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, é possível perceber, um movimento de convergência entre os sistemas. As possibilidades advindas da globalização e facilidades da comunicação, permitiram um maior intercâmbio de informações entre os sistemas jurídicos que antes se encontravam distantes. Experiências bem sucedidas eram rapidamente compartilhadas e, em alguns casos, copiadas.

Vislumbra-se, portanto, a unificação procedimental entre os sistemas.⁴⁷ Ora, há muito já se discute nos países de *common law*, dos quais se destaca os Estados Unidos e a Inglaterra, a possibilidade de codificação de seu respectivo ordenamento, ainda que a referida codificação seja aplicada apenas em alguns ramos específicos, como o direito processual. Destacadamente quando estão eles diante de uma crise referente ao atraso na prestação jurisdicional.

Na Inglaterra verificou-se um movimento de codificação das regras processuais, decorrentes de uma preocupação com a segurança e previsibilidade da prestação jurisdicional. Porém, considerando que tal diploma será de fundamental importância para o presente trabalho, será tratada a história da codificação processual inglesa em capítulo próprio.

Em síntese, o que interessa é o caminho desenvolvido pelos países de tradição de *common law* e a forma de atuação do julgador. Portanto, faremos uma

⁴⁶ Cabe aqui a seguinte ressalta feita por BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual*. 9ª Série... Op. cit., p. 41-42): “À evidência, jamais existiu e com certeza jamais existirá ordenamento processual ‘quimicamente puro’: todos combinam, em variável dosagem, elementos de ambos os tipos. Apesar do generalizado reconhecimento desse fato, porém, subsistem na literatura a noção da diversidade e o uso das expressões tradicionalmente empregadas para indica-la.”

⁴⁷ Visionário, já afirmava BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual*. 9ª Série... Op. cit., p. 53) na virada do milênio: “Apesar de tudo isso, as diferenças tendem a tornar-se menos salientes do que já foram. Se nos permitem uma imagem – aproximativa, como todas as imagens –, é como se assistíssemos à progressiva aproximação de dois círculos, a princípio separados por largo espaço. Chega a hora em que eles se tangenciam, ou mesmo se tornam secantes. Haverá área comum: mas também haverá, num e noutro círculo, grandes arcos para os quais subsistirá a separação. Todo prognóstico é naturalmente arriscado. Não deve erra muito, contudo, quem vaticinar que o processo evolutivo continuará a desenvolver-se ao longo das linhas acima sucintamente descritas, sem que fique em absoluto excluída a hipótese de avanços e recuos, maiores ou menores, aqui e ali. A influência recíproca tende a intensificar-se: é uma das tantas manifestações do fenômeno da globalização. Hoje, por motivos óbvios – e goste-se ou não se goste –, ela atua com mais força no sentido de certa ‘americanização’ do resto do mundo, no território do processo como em tantos outros.”

comparação entre a história das nações que adotam o sistema de *civil law* e de *common law*, bem como os modos de atuação do julgador em cada um deles.

4.1 – Raízes Romanas Comuns

Inicialmente, nas regiões em que hoje estão localizados os países que adotam tanto o sistema do *common law* quanto o *civil law*, é possível identificar uma análoga influência do Direito Romano nas práticas judiciárias.

O Império Romano, no ápice de sua expansão, cobriu todos os territórios do continente Europeu, incluída a Grã-Britânica. Sendo assim, as suas tradições e práticas, ainda que os conquistadores romanos primassem pelo respeito às práticas de cada povo dominado,⁴⁸ foram espalhadas pelos territórios dominados, levando a todos os cantos da Europa, a sua cultura, língua, tradições e, como não poderia deixar de ser, suas leis.

Nota-se que cada região e povo dominado recebeu o Direito Romano à sua própria maneira, adequando-o, quando possível, às peculiaridades locais. E as práticas jurídicas romanas perduraram mesmo após a queda do Império, ainda que mitigadas, fazendo com que o Direito Romano sobrevivesse da sua união com os costumes dos povos bárbaros que assumiram o poder no vácuo deixado após a queda de Roma.

Diante de tal origem romana, pode-se afirmar com certa segurança que o Direito Inglês e o Direito Europeu Continental partilhavam das mesmas características no período compreendido desde a queda do Império Romano, passando pela Alta Idade Média, até meados do século XII.

As origens são partilhadas. Mas os caminhos percorridos, a partir de então, são diversos.

⁴⁸ Afirma EDWARD GIBBON (in: *Declínio e Queda do Império Romano*. Ed. Abreviada. São Paulo, Companhia de Bolso, 2005, p. 53) que: “Não é apenas pela rapidez ou extensão de suas conquistas que devemos estimar a grandeza de Roma. O soberano dos desertos russos reina sobre uma porção mais vasta do globo. No sétimo verão após sua travessia do Helesponto, Alexandre plantou os troféus macedônicos nas ribas do Hyphasis. Em menos de um século o irresistível Gêngis e os príncipes mongóis de sua raça espalharam suas cruéis devastações e estenderam seu transitório império desde o mar da China até os confins do Egito e da Germânia. Entretanto, o firme edifício do domínio romano foi erguido e preservado pela sabedoria dos tempos. As obedientes províncias de Trajano e dos Antoninos estavam unidas pelas leis e adornadas pelas artes. Podiam ocasionalmente sofrer os desmandos e as injustiças da autoridade delegada; o princípio geral de governo era contudo prudente, simples e benéfico. Podiam cultivar a religião de seus antepassados, ao mesmo tempo que, no tocante a honras e vantagens cívicas, eram promovidas por graus equitativos, até a igualdade com seus conquistadores.”

4.2 – As Origens do Common Law: a Inglaterra e os Estados Unidos

Debruçar-se sobre as origens do sistema de *common law* é, necessariamente, revolver a história da Inglaterra, ao menos no período compreendido entre os séculos XII e XVIII. Toda a sua complexa estrutura jurídica é manifestação do jogo de poder dos monarcas britânicos, de tal modo que não é possível separar da tradição jurídica a sua história.⁴⁹

Cumprir ressaltar que a separação *common law* e *civil law* em dois ramos distintos do Direito Ocidental tem como referência histórica um momento preciso. Como já explicitado, durante toda a alta e parte da baixa Idade Média, mais precisamente até o século XII, tanto a Europa continental quanto a Inglaterra partilhavam o mesmo sistema jurídico, decorrente da prática jurídica romana. Os fatores que causaram o distanciamento entre o Direito Inglês e a tradição do estudo e aplicação do Direito Romano podem ser encontrados na ascensão do Rei Henrique II, que, de forma revolucionária, deu início às reformas no poder judiciário e no procedimento judicial inglês.⁵⁰ Como afirma IGOR RAATZ:

A divergência entre *common law* e *civil law* é marcada por circunstâncias históricas precisas. Durante toda a Idade Média inicial até meados do século XII, era possível, segundo Caenegem, reconhecer o Direito Inglês e o Direito Continental como pertencentes a uma mesma família jurídica, germânica e feudal na substância e no processo. A ruptura ocorreu de forma incisiva no reinado de Henrique II, que, a partir de reformas na organização da justiça e no processo judicial, veio a blindar, ainda que não intencionalmente, o Direito Inglês da influência romana experimentada pelo restante da Europa nos séculos seguintes.⁵¹

⁴⁹ DAVID, Rene. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 279.

⁵⁰ Interessante notar que, mesmo após o século XII, a separação das duas tradições jurídicas nunca foi absoluta, ainda que o Direito Romano nunca tenha sido propriamente utilizado nas ilhas britânicas. Como afirma WALTER VIERA DO NASCIMENTO (In: *Lições de História do Direito*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p. 155): “Antes de mais nada, cumpre observar que o direito romano, tão influente na legislação europeia da Idade Média, não se projetou com a mesma força na Grã-Bretanha, conquanto quatro séculos e meio (54 a.C – 406 d.C.) representem o período de dominação romana. Até bem pelo contrário. O que se verifica é uma desproporção bastante acentuada da influência daquele direito sobre o continental e o insular. E esse fenômeno é ainda mais surpreendente em face da observação de J. Leigh Mellor de que os romanos deixaram um traço marcante na língua e na paisagem inglesas. Assim, muito embora o latim, até 1731, fosse usado na linguagem forense e, ainda hoje, os textos legais estejam impregnados de máximas latinas, o direito romano apenas exerceu uma leve influência sobre o direito inglês.”

⁵¹ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas sobre as Diferenças entre Common Law e Civil Law: Reflexões Iniciais para o Debate sobre a Adoção de Precedentes no Direito Brasileiro*. In: Revista de Processo, nº 199, p. 159-191. São Paulo: RT, 2011, p. 162-163. E complementa o mencionado autor (p. 163): “A mudança alcançou tanto o ducado normando quanto o reino inglês, vindo a superar os antigos tribunais locais com a fundação de um grupo de juízes régios com competência em primeira instância, para o reino inteiro, com o fito de solucionar litígios feudais, que versavam

Não que seja Henrique II o único responsável pela separação entre o Direito Inglês e a tradição romana. Tal movimento já pode ser percebido desde a reorganização e centralização da administração da justiça iniciada no século X com Guilherme, o Conquistador, que, na tentativa de fundar o reino, tomou as primeiras medidas para concentrar a efetivação da justiça.⁵²

Após a centralização da administração da justiça, percebeu-se um caminho para a unificação do direito aplicado aos casos concretos, que veio a ser chamado de “direito comum”, ou *Common Law*, “porque se substituía aos direitos particulares precedentemente em vigor”.⁵³

Assim, no novo reino instituído por Guilherme, as decisões administrativas e judiciais eram tomadas na corte, mais precisamente na *Curia Regis*, que permitiu a criação de uma classe jurídica homogênea, que compartilhava a mesma linguagem e formação.

Tal processo de centralização perdurou por dois séculos, tendo havido o desenvolvimento progressivo através de três planos:

(...) mediante a criação em Westminster de um complexo unitário e permanente de Cortes judiciárias régias voltadas a absolver a atividade processual de todo o reino; através de instituições voltadas a, por um lado, controlar e, por outro, reportar às jurisdições régias a atividade jurisdicional desenvolvida nas Cortes feudais; e a adoção de mecanismos processuais de intervenção régia no desenvolvimento da atividade processual popular ou feudal (os *writs*).⁵⁴

Pois bem. No reinado de Henrique II é possível identificar a consolidação do *common law*, conforme as diversas reformas que levou a cabo durante os anos que esteve no poder.

Dentre elas, destaca-se, por um lado, criação do sistema de *writs*, que eram medidas judiciais ajuizadas diretamente na corte real, o que permitia maior celeridade e efetividade das decisões.

Por outro, a democratização do Judiciário através dos juízes itinerantes, que compareciam em todas as regiões do território em nome do rei, levando a

sobre terra, além da introdução do júri em casos civil e criminais com um modelo de prova comum, abandonando-se, assim, os ordálios e o combate judicial.”

⁵² CAENEGEM, R. C. van. *Uma Introdução Histórica ao Direito Privado*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000, p. 42.

⁵³ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas... Op. cit.*, p. 165.

⁵⁴ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas... Op. cit.*, p. 165.

justiça real a todos os seus súditos.⁵⁵ Com isso, a aplicação do direito deixou de ser feita de acordo com as necessidades dos senhores feudais, passando para o julgamento de acordo com o posicionamento uniforme adotado pelos juízes itinerantes.

Na verdade, o costume, enquanto primordial fonte do direito no sistema de *common law* não provém das práticas ou comportamentos da população, que supostamente criavam o direito, mas sim da interpretação dos juízes itinerantes do caso que lhes era apresentado, que eram comum (ou igual) para todas as pessoas nas Ilhas Britânicas. Como afirma IGOR RAATZ:

Pode-se dizer, com isso, que depois de 1100, com Henrique I e Henrique II, a aplicação do direito foi uniforme por toda a Grã Bretanha (à exceção da Escócia que, não incluída na Coroa inglesa, continuava a fazer uso do direito romano) e teve lugar por meio dos juízes itinerantes, que em nome do rei faziam justiça, primeiro civil e depois ainda penal. O costume que é considerado fonte desse direito não nasceu do comportamento popular, mas, sim, dos juízes. Dai a expressão *Common Law* tem origem na idéia da '*law common to the whole of England*' ou seja, o direito 'comum' ou 'geral' da Inglaterra em contraposição ao direito consuetudinário local.⁵⁶

É possível perceber que, já na sua origem, o sistema de *common law*, ainda que de forma instintiva, percebia a importância da participação efetiva do juiz na condução dos julgamentos, e que resultou em uma prestação jurisdicional efetiva.⁵⁷ Esse fator histórico será de importante influência no movimento ampliação dos poderes dos juízes no *case management*, conforme será visto nos dois próximos capítulos.

⁵⁵ Interessante notar, destacadamente em razão do tema do presente estudo, como funcionava o trabalho dos juízes na Inglaterra durante o mencionado período histórico. Como afirma IGOR RAATZ (in: *Considerações Históricas... Op. cit.*, p. 166): "*Anualmente, os juízes itinerantes partiam da corte com o fim de distribuir justiça em nome do rei por toda a Inglaterra tomando conhecimento de recursos interpostos contra sentenças dos tribunais senhoris. O alvo de Henrique II era chegar a ter, em todas as províncias do reino, a sua Corte de justiça, ou seja, uma imagem local da Curia Regis. Em pouco tempo, o sistema dos juízes itinerantes gerou o Common Law, a lei comum que é a mesma em toda a parte. As cortes feudais e populares julgavam em virtude dos usos locais, mas um juiz que se transportava de condado para outro tinha a tendência de fazer com que todos adotassem os melhores usos do direito. Pode-se dizer, assim, que os usos locais não foram totalmente destruídos, 'mas como que fundidos no cadinho da Lei Comum'. A Corte central registrava os precedentes e assim formou prontamente, na Inglaterra, uma legislação nacional, que abrangeu a maior parte dos casos.*"

⁵⁶ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas... Op. cit.*, p. 170.

⁵⁷ Como notícia histórica, vale ressaltar que a extensa concessão de *writs* fez com que a nobreza se revoltasse contra tal situação, forçando a limitação de sua utilização. Nesse sentido, IGOR RAATZ (in: *Considerações Históricas... Op. cit.*, p. 169): "*O abuso na concessão dos writs juntamente com o crescimento do poder político do rei fez com que os senhores feudais se revoltasse e, num momento de predomínio sobre a corte central, constrangessem Henrique III a emanar as Provisões de Oxford (Provisions of Oxford). Com isso, os writs ficavam restritos àqueles existentes antes de 1258, de modo a fazer prevalecer a exigência de certeza sobre o ideal de flexibilidade.*"

Nos séculos que se seguiram, a despeito de eventuais movimentos de abertura do Direito inglês ao Direito Romano, principalmente no período de reinado da Dinastia Tudor, quando houve o ensino de Direito Romano em Oxford e Cambridge, o primeiro permaneceu distante das práticas do segundo. Em grande parte, esse distanciamento pode ser justificado pelo estágio de consolidação da jurisprudência inglesa, que se encontrava no grau de desenvolvimento similar à jurisprudência romana clássica. Ademais, havia o histórico de defesa da propriedade no sistema de *common law*, de tal modo que qualquer alteração poderia implicar mudanças nas estruturas sociais e políticas, o que não era desejado por qualquer das classes então dominantes.⁵⁸

Some-se a isso a estima e fidelidade ao sistema existente entre os seus operadores, que percebiam o seu perfeito ajuste com a recém-criada nação, o que afastava qualquer possibilidade de maior influência do Direito Romano, considerado intruso àquela realidade.⁵⁹

Com efeito, poucas foram as mudanças existentes no sistema de *common law* durante os séculos seguintes. Somente no final do século XVI é possível identificar significativas alterações no *common law* inglês.

Isso porque, após o pleno desenvolvimento do Tribunal de Westminster, chegou ao ponto dos julgadores que nele atuavam enfrentarem diversos problemas, tais como obstáculos na administração da justiça, que obstaram o seu pleno funcionamento, causando a insatisfação das partes que recorriam ao Poder Judiciário.

Em casos que tais, a parte perdedora, para obter justiça, apelava diretamente ao Rei, “*fonte de toda justiça e generosidade*”,⁶⁰ através da atuação dos tribunais reais. De modo diverso ao que ocorrida no Tribunal de Westminster, as soluções jurídicas não eram fundamentadas nos precedentes consolidados pela jurisprudência, mas sim baseadas nas regras de experiência, posteriormente identificadas como *equity*. Como consequência de tal movimento, o *equity* passou a conviver de forma concomitante ao sistema de *common law*, complementando-o. Como afirma RENÉ DAVID:

⁵⁸ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas...* Op. cit., p. 173-174.

⁵⁹ Por óbvio, é possível identificar a influência do direito romano sobre o direito inglês, ainda que indiretamente, através do direito canônico introduzido pelos missionários cristãos, bem como “*dos costumes mercantis de Veneza e Genebra, de inspiração romana, que teriam influenciado a lei marítima e mercantil inglesa.*” (RAATZ, Igor. *Considerações Históricas...* Op. cit., p. 175).

⁶⁰ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 297.

Ao lado das regras da *common law* que são obra dos Tribunais Reais de Westminster, também designados por tribunais de *common law*, ele apresenta soluções de *equity*, que vieram completar e aperfeiçoar as regras da *common law*. A característica destas soluções de *equity* foi, até 1875, a circunstância de serem aplicadas exclusivamente por uma jurisdição especial: o tribunal da Chancelaria. Contudo, as soluções de *equity* tornaram-se, com o decorrer dos séculos, tão estritas, tão 'jurídicas' como as da *common law* e a sua relação com a equidade não permaneceu muito mais íntima do que no caso das regras da *common law*.⁶¹

Cabe aqui ressaltar que, até as reformas realizadas no Poder Judiciário inglês, já no século XIX, a dualidade de jurisdição entre os dois tribunais foi a regra na Inglaterra. Caso a parte desejasse uma decisão de *common law*, deveria buscar o Tribunal de Westminster e, na hipótese de optar pela decisão baseada na *equity*, deveria recorrer ao Tribunal da Chancelaria.

Como dito, o período de dualidade entre os sistemas de *common law* e *equity* perdurou, sem maiores alterações, até meados do século XIX. As reformas democráticas vivenciadas pela sociedade inglesa, bem como a forte influência das ideias de JEREMY BENTHAM, causaram a reforma e modernização do Direito, especificamente do Direito material.

No que se refere ao direito substantivo, realizou-se uma notável obra clarificadora (ab-rogação de leis em desuso) e ordenadora (*consolidation*), libertando o direito inglês de soluções arcaicas e esforçando-se, em vários domínios, por apresentar sistematicamente as suas regras.⁶²

Tais reformas, contudo, não tiveram o mesmo impacto que o movimento de codificação ocorrido no sistema de *civil law*. Houve, por parte do legislador, apenas uma orientação para as decisões proferidas nos tribunais, para definir quais as direções a serem seguidas.⁶³

No que toca ao procedimento, as alterações foram mais significativas. Por um lado, houve a substituição do antigo modelo de quadros processuais constituídos por formas de ação, os já mencionados *writs*, que apesar de diversos, eram limitados. Sem tais entraves, os juristas ingleses puderam se concentrar no direito material, em detrimento da forma de exercício do direito de ação. Além disso, foi suprimida a dualidade existente entre o *common law* e a

⁶¹ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 298.

⁶² DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 301.

⁶³ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 301. Em complemento, ver LOPES, José Reinaldo Lima. *Uma Introdução à História Social e Política do Processo... Op. cit.*, p. 369.

equity, através dos *Judicature Acts* (promulgados entre 1873-1875), permitindo que todas as jurisdições inglesas tivessem competência para aplicar, de forma indistinta, as regras e precedentes do *common law* e *equity*.⁶⁴

A modernização iniciada no século XIX prossegue durante o século XX. Seus contornos, contudo, serão mais bem explicitadas no capítulo referente ao gerenciamento dos processos no Direito Inglês.

Merece destaque, por sua especificidade, a história do *common law* tal qual foi desenvolvido nos Estados Unidos.

Sem dúvidas, deve ser entendido o Direito norte-americano como uma expansão do Direito Inglês. Todavia, foi ele que impulsionou a sua expansão e transformou o sistema de *common law* em um dos grandes sistemas existentes.

Desde o paradigmático *Calvin's Case*, julgado em 1608, reconhece-se que em todas as colônias inglesas na América aplicam-se as regras do *common law*.⁶⁵ Entretanto, desde o princípio, já havia o entendimento de que a aplicação das regras e precedentes oriundos da metrópole não era automática, devendo-se averiguar a sua adequação à realidade das colônias.

Por isso mesmo, durante os séculos XVII e XVIII, de fato, não eram as disposições do *common law* efetivamente respeitadas nas colônias inglesas.⁶⁶ Na prática, aplicava-se nas colônias um direito primitivo, ao arbítrio dos magistrados, conforme lhes aprouvesse. Quando muito, havia algumas referências à Bíblia como fundamentação suficiente para as decisões.

Cabe aqui ressaltar que os colonos, ao contrário dos ingleses, viam com bons olhos a positivação das regras jurídicas, sendo utilizadas como indicativos de sua liberdade.

Obviamente, com o desenvolvimento da social das colônias britânicas, e consequente melhoria nas condições de vida dos colonos, houve a necessidade de utilização de um sistema jurídico mais evoluído e adequado à nova realidade social. Sendo assim, o *common law* inglês, inicialmente estranho e rejeitado,

⁶⁴ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 300.

⁶⁵ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 359. Nesse sentido, LOPES, José Reinaldo Lima. *Uma Introdução à História Social e Política do Processo... Op. cit.*, p. 365.

⁶⁶ É importante aqui destacar a formação das colônias inglesas na América. Boa parte dos colonizadores era composta de pessoas perseguidas na Inglaterra. Por isso, como afirma RENÉ DAVID (in.: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 360): “em muitos casos eles foram obrigados a emigrar porque eram perseguidos, e estão pouco preparados para ver nesta *common law*, como os juristas ingleses, o baluarte das liberdades do indivíduo.”

torna-se uma opção interessante e viável a sistemática jurídica construída durante séculos na metrópole.

Após a independência dos Estados Unidos, iniciada em 1776 e consolidada após a guerra de independência, que perdurou até 1783, sentiram os norte-americanos, à reboque do sentimento de liberdade decorrente de sua recém conquistada independência, a necessidade de um direito verdadeiramente americano.

A princípio, ocorreu uma intensa disputa entre os defensores do *common law*, por um lado, e os da codificação, intensamente inspirados pela cultura jurídica francesa, colaboradora vital durante a guerra de independência.⁶⁷

A despeito de todas as influências em sentido contrário, os Estados Unidos mantiveram-se firmes na tradição do *common law*.⁶⁸

Entretanto, assim como acontece com os países integrantes do sistema de *civil law*, em que cada um possui um ordenamento jurídico com características próprias e adequadas à sua realidade nacional, também o *common law* nos Estados Unidos possui atributos únicos, que o diferenciam daquele vigente na Inglaterra.

Sua nota marcante é de fácil percepção. É decorrência do sistema de governo escolhido após a Independência dos Estados Unidos: o Federalismo. Com efeito, a estrutura de funcionamento do Direito reflete tal opção, de modo

⁶⁷ Lembra RENÉ DAVID (in.: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 360) que: "Até meados do século XIX, poder-se-á hesitar sobre o desfecho da luta que vai travar-se na América entre aqueles que preferem a *common law* e os defensores da codificação. (...) Diversos acontecimentos parecem anunciar, ou favorecer, esta conversão; diversos Estados, no início da independência, proibiram a citação de acórdãos ingleses proferidos depois de 1776; numerosos territórios são anexados à União, nos quais é aplicado, pelo menos em teoria, o direito francês ou o direito espanhol e onde não existe nenhuma tradição de *common law*; a América povoou-se de uma multidão de novos emigrantes, vindos de países em que a *common law* é desconhecida ou nos quais, se se pensar nos irlandeses, o que é de origem inglesa é pouco desejado; Pothier e Domat são traduzidos em inglês nos Estados Unidos; um poderoso movimento, simbolizado em Nova Iorque pelo nome de David Dudley Field, reclama a codificação do direito americano e consegue fazer com que numerosos Estados adotem códigos de processo civil e criminal e de direito penal."

⁶⁸ As principais razões são apontadas por RENÉ DAVID (in.: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 362): "Não há muita necessidade de nos interrogarmos sobre as razões que explicam este triunfo da *common law*. A língua inglesa e o povoamento originariamente inglês dos Estados Unidos mantiveram este país na família da *common law*. As obras magistrais de certos juristas, entre os quais convém citar em primeiro lugar Kent, com os seus Comentários (1826-1830), e Story, asseguraram a adesão dos Estados Unidos a este sistema. Devemos acrescentar ainda a influência das escolas de direito, que apenas conheceram uma verdadeira expansão depois da Guerra de Secessão (1861-1865), mas que, desde o início da independência, vêm contribuindo para a formação de especialistas, mediante um ensino fundado sobre a *common law*."

que existe nos Estados Unidos o chamado Direito Federal e o Direito dos Estados.

Por conseguinte, verifica-se nos Estados Unidos uma federação, com competência para atuação delimitada, e com uma jurisdição própria, bem como as matérias de competência pertencente a cada um dos entes federados para legislar sobre determinado assunto, cada um dispondo de autonomia para instituir o seu poder judiciário.

E nos termos da 10ª Emenda à Constituição dos Estados Unidos, promulgada em 1791, não há quaisquer dúvidas no que toca à competência de cada ente:

Os poderes que a Constituição não delega aos Estados Unidos, e que não proíbe que os Estados exerçam, são reservados a cada um dos Estados, respectivamente, ou ao povo.

Sendo assim, todos os Estados possuem amplas capacidades para regularem o seu funcionamento, bem como legislarem sobre o direito e procedimento neles aplicado.

As estruturas constituídas após a Independência, na sua maioria, permanecem até a presente data, com o julgamento, via de regra, sendo feita pelo júri.⁶⁹

⁶⁹ Sobre o Poder Judiciário, assim dispõe a Constituição dos Estados Unidos da América, especificamente no seu artigo 3º: “O Poder Judiciário dos Estados Unidos será investido em uma Suprema Corte e nos tribunais inferiores que forem oportunamente estabelecidos por determinações do Congresso. Os juízes, tanto da Suprema Corte como dos tribunais inferiores, conservarão seus cargos enquanto bem servirem, e perceberão por seus serviços uma remuneração que não poderá ser diminuída durante a permanência no cargo. Seção 2. A competência do Poder Judiciário se estenderá a todos os casos de aplicação da Lei e da Equidade ocorridos sob a presente Constituição, as leis dos Estados Unidos, e os tratados concluídos ou que se concluírem sob sua autoridade; a todos os casos que afetem os embaixadores, outros ministros e cônsules; a todas as questões do almirantado e de jurisdição marítima; às controvérsias em que os Estados Unidos sejam parte; às controvérsias entre dois ou mais Estados, entre um Estado e cidadãos de outro Estado, entre cidadãos de diferentes Estados, entre cidadãos do mesmo Estado reivindicando terras em virtude de concessões feitas por outros Estados, enfim, entre um Estado, ou os seus cidadãos, e potências, cidadãos, ou súditos estrangeiros. Em todas as questões relativas a embaixadores, outros ministros e cônsules, e naquelas em que se achar envolvido um Estado, a Suprema Corte exercerá jurisdição originária. Nos demais casos supracitados, a Suprema Corte terá jurisdição em grau de recurso, pronunciando-se tanto sobre os fatos como sobre o direito, observando as exceções e normas que o Congresso estabelecer. O julgamento de todos os crimes, exceto em casos de impeachment, será feito por júri, tendo lugar o julgamento no mesmo Estado em que houverem ocorrido os crimes; e, se não houverem ocorrido em nenhum dos Estados, o julgamento terá lugar na localidade que o Congresso designar por lei.”

4.3 – Europa Continental e o Civil Law

Por sua vez, o sistema de *civil law*, também conhecido como Romano-Germânico, tem como principal característica, a lei (*lato sensu*) na condição de fonte primordial do Direito.

A influência do Direito Romano, como dito, permanecia idêntica na Europa continental e na Grã-Bretanha durante a Alta Idade Média.⁷⁰

Contudo, enquanto a centralização do poder na mão de monarcas cada vez mais fortes foi responsável pela unificação da justiça na Inglaterra, que passou a ser igualmente aplicada a todos, no continente europeu percebe-se, no seu desenvolver, a influência de três sistemas distintos em sua constituição, a saber, o Direito Germânico, o Direito Canônico e a recepção do Direito Romano.

O Direito Germânico, na verdade o conjunto de tradições oriundas de povos diversos que ocupavam o continente europeu, foi de extrema importância na definição da personalidade das leis. A noção de indivíduo era mais bem desenvolvida que em outras matrizes jurídicas, tendo em vista que nele havia a noção de que cada homem é o sujeito de sua própria salvaguarda legal, sem considerar a sua condição de membro de uma sociedade. Em razão de sua própria natureza, pode ele conviver com outros sistemas de forma concomitante, sendo possível identificar a sua influência até mesmo nos ordenamentos jurídicos modernos.⁷¹

Já o Direito Canônico tem a sua origem na reminiscência oriunda dos evangelhos e na tradição oral dos padres da Igreja Católica. Todavia, não teve o Direito Eclesiástico origem com uma sistematização escrita. Na verdade, foi ele composto das decisões e manifestação feitas nos concílios e sínodos, bem como dos decretos papais, reunidos no correr dos séculos da Idade Média.

⁷⁰ Nesse sentido, afirma WALTER VIEIRA DO NASCIMENTO (in: *Lições de História... Op. cit.*, p. 135) que: “A Idade Média caracterizou-se por três importantes acontecimentos, estreitamente relacionados entre si: primeiro, o declínio do Império Romano; segundo, a ascensão dos invasores germânicos; terceiro, a gradativa cristianização de tais invasores, de que resultou crescente influência da Igreja. Esta, ao se afirmar como poder espiritual, também não se fez menos atuante nos demais setores da sociedade dessa fase.”

⁷¹ Como nos lembra WALTER VIEIRA DO NASCIMENTO (in: *Lições de História... Op. cit.*, p. 135): “O direito germânico, cuja influência na Idade Média não deixou de ser acentuada ao lado dos direitos romano e canônico, pôde, sob vários aspectos, alcançar também o direito moderno. Assim é que disposições atinentes a diversos institutos, como o das servidões, o do poder marital, o das sucessões e o da comunhão entre marido e mulher, provieram daquela fonte.”

Além disso, como aponta WALTER VIEIRA DO NASCIMENTO, não apenas das decisões e manifestações da própria igreja foi constituído o sistema legal eclesiástico, mas houve também importante influência profana. Isso porque são considerados na sua constituição diversos elementos provenientes das leis imperiais e das capitulares dos reis francos.⁷²

De todo modo, à medida que o poder e a influência da Igreja Católica aumentam durante a Idade Média, também o Direito Canônico passa a influenciar os juristas e o direito aplicado na Europa continental.

Sendo assim, já no final do século XII, com a sedimentação das principais posições nos concílios e decretos papais, há um processo de compilação das normas jurídicas, que foi efetuado pelos padres. Segundo WALTER VIEIRA DO NASCIMENTO:

No século XII, esse direito já é alvo de um processo de compilações ordenado e metódico. E a primeira obra orientada nesse sentido, formando um conjunto de Decretais, ficou conhecida por *Decretum Gratiani*, em virtude de ter sido organizado pelo também monge italiano Graciano, em 1140. Daí em diante, como resultado do desenvolvimento e projeção do Direito da Igreja para além da Idade Média, outros trabalhos da mesma natureza vão sendo elaborados progressivamente.⁷³

Por fim, é necessário destacar o renascimento e valorização do Direito Romano, principalmente através dos estudos desenvolvidos na Universidade de Bolonha.

A universalidade dos princípios do Direito Romano, que eram plenamente adaptáveis à realidade dos povos europeus do intermédio, bem como por se tratar de um direito manifestamente científico, em muito poderiam contribuir para o desenvolvimento do Direito europeu continental.⁷⁴

Com efeito, a retomada dos estudos do Direito Romano feito nas universidades medievais permitiu a ressurgimento do *sentimento* de direito. Durante a Idade Média, confiava-se com maior fervor nos juízos divinos e na conciliação. O Direito não era lembrado para dirimir as controvérsias.

Além disso, permitiu-se também a valorização dos conceitos, vocabulário e categorias desenvolvidas durante o Império Romano. Exatamente por isso

⁷² NASCIMENTO, Walter Vieira do. *Lições de História... Op. cit.*, p. 144. Ver também, MARTINS, Argemiro Cardoso Moreira. *O Direito Romano e seu Ressurgimento no Final da Idade Média*. In: WOLKMER, Antônio Carlos (org.). *Fundamentos de História do Direito*. 3ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006p. 166.

⁷³ NASCIMENTO, Walter Vieira do. *Lições de História... Op. cit.*, p. 145.

⁷⁴ REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 12. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1985, p. 185.

podemos identificar o renascimento dos estudos de Direito Romano como o principal fenômeno de origem do sistema romano-germânico.

O Direito Inglês, nessa senda, acabou infenso a avassaladora influência da ciência jurídica formada em Bolonha, escola fincada em um movimento cultural geral que, no decurso do século XI, 'avança em busca das camadas mais profundas da cultura antiga'. Foi provavelmente em Bolonha que começou a recensão crítica do Digesto justiniano, nas últimas décadas do século XI, texto que veio a ser conhecido como a 'Vulgata do Digesto' e que se tornaria o texto escolar básico do *ius civile* europeu.⁷⁵

Após o desenvolvimento permitido pela convergência dos três elementos apontados anteriormente, somente na modernidade houve profundas mudanças nos países que adotam o sistema de *civil law*. Trata-se da codificação.

Isso porque, com fundamento na influência do Direito Romano, ainda na Idade Média, os juristas aprofundaram os seus estudos na dogmática do Direito, que buscavam a sua fundamentação em ideias universais de poder (à época, decorrentes, com não poderia deixar de ser, da influência da Igreja Católica).

Entretanto, após o Renascimento nos séculos XV e XVI, houve a crítica ao poder da Igreja Católica, colocando em primazia os valores humanistas. Por conseguinte, buscou-se uma fundamentação terrena do poder.

Diante disso, o Direito positivo passou a ser derivado do comando soberano do monarca e da vontade política dos recém-criados Estados-nação. Ressurge, portanto, a teoria do direito natural.⁷⁶

A despeito da variedade de concepções de direito natural, que variam de acordo com o momento histórico,⁷⁷ sua origem remonta a Grécia antiga, como é

⁷⁵ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas...* Op. cit., p. 170-171.

⁷⁶ Sobre o tema, afirma EDUARDO GARCIA MAYNEZ (in: *Introducción al Estudio del Derecho*. 33ª Ed. Ciudad de Mexico: Porrúa, 1982, p. 40): "*Problema muy debatido por los juristas es el concerniente al llamado derecho natural. Suele darse esta denominación a un orden intrínsecamente justo, que existe al lado o por encima del positivo. De acuerdo con los defensores del positivismo jurídico sólo existe el derecho que efectivamente se cumple en una determinada sociedad y una cierta época. Los partidarios de la otra doctrina aceptan la existencia de dos sistemas normativos diversos, que por su misma diversidad, pueden entrar en conflicto. La diferencia se hace consistir en el distinto fundamento de su validez. El natural por sí mismo, en cuanto intrínsecamente justo; el positivo es caracterizado atendiendo a su valor formal, sin tomar en consideración la justicia o injusticia de su contenido. La validez del segundo encuéntrase condicionada por la concurrencia de ciertos requisitos, determinantes de su vigencia. Todo precepto vigente es formalmente válido. Las expresiones vigencia y validez formal poseen en nuestra terminología igual significado. Estos atributos pueden aplicarse, según dijimos antes, tanto a las disposiciones establecidas legislativamente como a las reglas nacidas de la costumbre. Frente a tales preceptos, los del derecho natural son normas cuyo valor no depende de elementos extrínsecos. Por ello se dice que el natural es el único auténtico, y que el vigente sólo podrá justificarse en la medida en que realice los dictados de aquél.*"

⁷⁷ MAYNEZ, Eduardo Garcia. *Introducción al Estudio del Derecho...* Op. cit., p. 40.

possível identificar nos diálogos de Sócrates e na tragédia de Sófocles “Antígona”. De todo modo, o seu desenvolvimento em múltiplos sentidos e fortalecimento ocorre no mencionado período histórico. Afirma EDUARDO GARCIA MAYNEZ:

En el derecho natural clásico, es decir, en las doctrina de los siglos XVII y XVIII, se recoge y desenvuelve en múltiples sentidos la vieja idea – defendida en la época de Sócrates por los sofistas griegos – de que el verdadero derecho tiene su fundamento en la naturaleza, por lo cual representa, frente a los ordenamientos positivos, un conjunto de principios eternos e inmutables. Sólo que en las citadas teorías la noción de naturaleza es concretamente referida al ser humano. Se parte de la convicción de la unidad esencial de la especie y se pretende descubrir los rasgos constantes de aquél, para desprender de tal estudio los principios universalmente válidos del derecho natural.⁷⁸

Importa aqui destacar a posição fundamental do Estado moderno neste processo. Considerando que já na sua criação, o príncipe tinha como principal função racionalizar e centralizar o sistema jurídico, de tal modo que organizasse o complicado e contraditório sistema jurídico medieval. Com isso, a burguesia, classe social em ascensão, atingia o seu principal objetivo que era a segurança, evitando assim quaisquer atos de arbitrariedade.

Além disso, através do direito natural, houve uma mudança na concepção do próprio Direito, transferindo-o para o campo das ciências lógicas. Como nos lembra IGOR RAATZ:

Nessa senda, no que tange à concepção de direito, esse mesmo racionalismo implicou um jusnaturalismo more geométrico, de modo que os princípios do *justum*, os princípios que deveriam constituir uma fundada ordem jurídico-social, ofereciam-se num sistema lógico-racionalmente deduzido de uma postulada natureza do homem, e, portanto, com todas as notas caracterizadoras de um sistema teórico, ou seja, axiomático, fechado, estático, a-histórico e meramente dedutivo-abstrato. O direito natural, então, era bem uma duplicidade perante o direito positivo e histórico, sendo este, o direito histórico, apenas outro direito vigente num outro mundo.⁷⁹

Esse movimento resultou na codificação dos direitos, cujo principal objetivo era conferir certeza jurídica.⁸⁰ Diferentemente das redações de direitos

⁷⁸ MAYNEZ, Eduardo Garcia. *Introducción al Estudio del Derecho...* Op. cit., p. 42.

⁷⁹ RAATZ, Igor. *Considerações Históricas...* Op. cit., p. 178-179.

⁸⁰ A despeito de, no presente trabalho, concentrarmos no movimento de codificação, se mostra importante ressaltar outra contribuição da Escola de Direito Natural, a saber, ampliação do direito também na esfera particular. Como afirma RENÉ DAVID (in.: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 51): “A escola do direito natural obteve dois êxitos espetaculares. Em primeiro lugar, fez reconhecer que o direito devia estender-se à esfera das relações entre os governantes e os governados, entre a administração e os particulares. O direito romano formulava a distinção do direito público e do direito privado, para deixar de lado o direito público; os juristas, prudentemente, não se aventuravam neste domínio reservado e perigoso. A escola do direito

que a precediam, meramente consolidadoras das regras já reconhecidas através de outras fontes no ordenamento jurídico, a codificação que ocorreu no século XVIII também rompia com a tradição e se pretendia ser inovadora, antevendo os conflitos que eventualmente surgissem na sociedade e regulando as relações.

Em tal contexto, as leis, tal qual concebidas no período da Revolução Francesa, mostravam-se como forma de colocar um fim ao modelo de Estado que existia no antigo regime, de tal modo que somente seriam consideradas válidas aquelas que fossem fruto de discussão pública no espaço popular especificamente estabelecido para tanto: o parlamento. Assim, pretendia-se que o direito atingiria a intenção de justiça através da universalidade e igualdade.⁸¹

A codificação significou também a realização de uma ambição da escola de direito natural: deixar o caos das compilações de Justiniano para, através de uma exposição metódica das regras jurídicas, *construir* o direito que convém à sociedade.

Com efeito, a codificação colocou em primazia a lei, confiando na suposta segurança decorrente da previsão anterior das condutas e as sanções aplicáveis no caso de descumprimento do comando normativo.

Após a promulgação do Código francês de 1804, o mais influente de todos,⁸² da Alemanha em 1896 e da Suíça, em 1881, houve uma mudança na

natural pôs fim a este tabu. As matérias de direito público entraram, a partir do século XVIII, nas preocupações dos juristas."

⁸¹ Nesse sentido, afirma ANTÔNIO CASTANHEIRA NEVES (in: *Curso de Introdução ao Estudo do Direito*. Coimbra: J. Abrantes, 1972, p. 70-71) que: "a particular intenção axiológica-normativa que o direito, identificado à lei, se propunha realizar era justamente uma bem marcada intenção de justiça. A justiça do liberalismo ou da ordem liberal, de início, e a justiça da democracia ou da ordem democrática, depois. A primeira, era aquela que a burguesia triunfante na Revolução de 1789 pretendia realizar mediante leis que garantissem (que preservassem e regulamentassem, mas não afectassem e muito menos restringissem) os 'direitos naturais' ou 'originários' da liberdade e da propriedade, com todos os seus corolários, éticos, culturais, políticos econômicos. A segunda podemos dizê-la aquela que, propondo-se afirmar a emancipação, não apenas da burguesia proprietária, mas toda a massa do povo, reduz os direitos originários a um único e fundamental direito, o direito de voto (o direito de participar na organização e no poder político) e vê na lei a decisiva realização da justiça, não porque veja nela o instrumento de garantia de uma pressuposta ordem material (como ainda era próprio da intenção jurídica liberal), que justamente nega, e sim porque a lei na sua mesma forma racional, geral e abstrata, realizaria os princípios da universalidade (generalidade) e uniformidade (igualdade), pelos quais a democracia se dizia coincidir com a razão – pois a justiça democrática em sentido estrito é a justiça forma da universalidade e da igualdade puramente racionais-abstractas."

⁸² Afirma NORBERTO BOBBIO (in: *Positivismo Jurídico: Lições de Filosofia do Direito*. São Paulo: Ícone, 1995, p. 63) que: "Podemos dizer que são duas as codificações que tiveram uma influência fundamental no desenvolvimento de nossa cultura jurídica: a justiniana e a napoleônica. Na obra de Justiniano foi fundada a elaboração do direito comum romano na Idade Média e na Moderna; o Código de Napoleão teve uma influência fundamental na legislação e no pensamento jurídico dos últimos dois séculos, porque os códigos de muitos países foram modelados com base nele."

tradição de ensino e aplicação do direito.⁸³ Nas universidades, no mencionado período, os juristas abriram mão de um estudo amplo de todas as tradições jurídicas para, em seu lugar, concentrar-se no estudo do direito nacional positivado.⁸⁴

Como consequência da codificação, surgiu nos países que adotaram o sistema de *civil law* a corrente identificada como *positivismo jurídico*, no qual reduzia o direito à manifestação jurídica estatal, único ente autorizado a legislar.

Destaca-se que, em tal posição jusfilosófica, assume a lei (*stricto sensu*), a primazia no ordenamento, de tal modo que cabe apenas ao jurista a sua interpretação e aplicação. Com isso, afasta-se a possibilidade de, em confronto com o texto legal, o interprete utilizar outras fontes, tais como o costume ou a jurisprudência, nas hipóteses que a lei não ofereça uma resposta, ou mesmo que a resposta não seja justa.

Entretanto, sofreram as codificações e o positivismo jurídico as mais diversas críticas, em sua maioria pertinentes, de modo que não são os seus conceitos aplicados de forma absoluta. Ainda assim, permanece ele vigente e temos hoje nos sistema de *civil law* o primado da lei.

A mudança decorrente de tal concepção do Direito provoca mudanças também em toda a estrutura da organização jurídica. Para o presente trabalho, cumpre ressaltar que a figura do juiz foi atingida em maior grau do que os demais operadores do direito.

Ora, antes da codificação, que hierarquizou as fontes disponíveis para o julgamento, tinha o julgador ampla liberdade para utilizar dentre as fontes de direito, que estavam em igualdade, aquela que apontasse para a decisão mais justa.⁸⁵

Com efeito, tinha o juiz liberdade para, de acordo com o caso concreto, escolher a norma que pretendia aplicar. Para tanto, valia-se das regras do

⁸³ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 54-54.

⁸⁴ Interessante notar que o movimento nacionalista, que se encontrava em crescimento durante o século XIX, também foi influenciado pela codificação. Ainda que a codificação não tivesse qualquer objetivo, inicialmente, de instrumentalizar as vontades nacionais. Como afirma RENÉ DAVID (in.: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 54): “A finalidade da codificação tinha sido enunciar os princípios de um *jus commune* rejuvenescido, adaptado às condições e necessidades dos homens do século XIX. Os códigos deviam constituir, ao suceder ao *usus modernus*, o *usus modernissimus Pandectarum*. O declínio do espírito universitário e o nacionalismo do século XIX fizeram deles, pelo menos por algum tempo, algo diferente. Os códigos foram tratados como se, em vez de serem uma nova exposição do direito comum, fossem a simples generalização, uma nova edição, de um ‘costume particular’, elevado a nível nacional.”

⁸⁵ BOBBIO, Norberto. *Positivismo Jurídico...* Op. cit., p. 28.

costume, ou mesmo utilizar da equidade, para extrair uma regra própria para o referido caso.

Entretanto, após a formação do Estado moderno e – principalmente – da positivação do Direito, passou a ser o juiz um funcionário do Estado, representante de um dos poderes estatais. Assim, considerando que o Poder Legislativo assume a principal função, que é criar as leis que serão cumpridas por todos os poderes, caberá ao Judiciário, representado pela figura do juiz, utilizar somente as normas reconhecidas como válidas pelo próprio Estado.

A lei é a principal fonte do direito. Cabe ao juiz aplicá-lo.

Exatamente por isso que a jurisprudência, enquanto fonte de direito, é considerada uma fonte secundária, complementar à lei. Como afirma RENÉ DAVID:

Por consequência, se nós quisermos analisar a medida em que a jurisprudência participa da evolução do direito, é necessário resignarmos a procurar esta função atrás do processo de interpretação, verdadeiro ou fictício, dos textos legislativos. A jurisprudência desempenha um papel criador, na medida em que, em cada país, se pode, neste processo, afastar da simples exegese; (...).⁸⁶

Como não poderia deixar de ser, a cultura jurídica construída para o Direito material dos países de sistema de *civil law* também influenciou o Direito processual. A tradição jurídica de tais países criou um procedimento eminentemente formalista, a qual, via de regra, o legislador prevê, de forma completa, exaustiva e pormenorizada, todos os atos processuais que serão praticados até o provimento jurisdicional.

Assim como ocorre em relação ao direito material, também o direito processual tem as suas disposições reguladas pelo Estado, que define as formas e a sequência de atos que compõem o procedimento. Pretende-se, com isso, a segurança do jurisdicionado, ao permitir que tenha ele previamente o conhecimento do trâmite até o efetivo julgamento.

As necessárias críticas e ponderações sobre o formalismo jurídico já foram devidamente feitas pela literatura especializada, destacadamente por CANDIDO RANGEL DINAMARCO,⁸⁷ KAZUO WATANABE⁸⁸ e JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS BEDAQUE,⁸⁹ dentre outros.

⁸⁶ DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo...* Op. cit., p. 119.

⁸⁷ DINAMARCO, Candido R. *A Instrumentalidade do Processo*. 14ª ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009.

⁸⁸ WATANABE, Kazuo. *Cognição no Processo Civil*. 4ª ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

⁸⁹ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Efetividade do Processo e Técnica Processual...* Op. cit.

Contudo, outra análise é possível. A cultura jurídica de hoje, ao considerar que é necessária a segurança do jurisdicionado através do procedimento, ainda que veladamente, pressupõe a eventual conduta do juiz em favor de uma das partes. Ou seja, para evitar que o julgador beneficie um dos polos da relação jurídica processual, o legislador prevê, de forma exaustiva, toda a relação dos atos processuais que as partes têm o direito de praticar.

Como se viu neste breve estudo sobre a história do sistema de civil law, a tradição da lei como principal fonte do direito é decorrente de uma desconfiança e medo do cidadão frente ao titular do poder. E também os julgadores são vistos como parte daquele sistema que precisa ser contido pela da segurança da lei.

A desconfiança sobre o juiz nos países de *civil law*, especificamente no Brasil, precisa ser desfeita e superada. Não mais é possível considerar que apenas a lei fará com que o processo funcione de forma célere e eficaz. Se faz necessária a participação do juiz, de forma ativa, conduzindo o processo, conforme as peculiaridades do caso concreto.

Para tanto, o gerenciamento dos processos judiciais configura importante estratégia para atingir os objetivos acima elencados.

Obviamente, a mudança, como qualquer mudança, é muito difícil.

Porém, a bem sucedida experiência dos países de *common law*, após a adoção das técnicas de gerenciamento dos processos judiciais, pode se mostrar um valioso exemplo a ser seguido.

5. Código de Processo Civil Inglês – Gerenciamento dos Processos Judiciais Codificado

Após séculos de evolução, o ordenamento jurídico inglês havia evoluído de forma simbiótica com a sociedade. As instituições inglesas encontravam-se consolidadas e conseguiam cumprir os objetivos traçados. Por conseguinte, o seu procedimento já havia firmado no início do século XX, tendo sido poucas as transformações no período das duas Grandes Guerras.

O modelo judicial tradicional adotado na Inglaterra foi assim sintetizado por BARBOSA MOREIRA:

- a) divisão nítida do procedimento em duas fases: a sessão de julgamento (*trial*) – em teoria, o ponto culminante do trajeto – e a fase preparatória (*pre-trial*);
- b) atuação judicial limitada ao *trial* sem prévio controle da atividade processual e até sem prévio conhecimento da causa por parte do juiz;
- c) predomínio das provas orais e concentração da respectiva produção;
- d) atribuição do controle do andamento do pleito e da coleta de provas aos próprios litigantes, ou mais exatamente a seus advogados (expressão-chave: passividade do juiz);
- e) por conseguinte, escassa (ou nenhuma) preocupação com a coincidência entre os fatos tais como apresentados pelas partes ao órgão judicial e os fatos tais como realmente se passaram.⁹⁰

Contudo, os ventos das mudanças sociais do pós 2ª Guerra fez-se sentir também sobre o Poder Judiciário.

O modelo adotado, ainda que tradicionalmente assentado, sofria duras críticas com relação ao seu desempenho. O processo inglês era acusado de ser caro, excessivamente lento e demasiadamente complexo no seu funcionamento.⁹¹ Tais problemas motivaram reformas, iniciadas ainda na década de 70 do século passado.

Ainda que pontuais, tais modificações no procedimento causaram a diminuição das provas orais colhidas no *trial*, aumento da utilização de provas escritas, maior controle pelo juiz sobre o depoimento dos peritos (*expert witnesses*), e a ampliação da possibilidade do juiz ter conhecimento da controvérsia antes do *trial*, conhecendo desde logo as argumentações e as provas que serão produzidas.⁹²

⁹⁰ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 69-70.

⁹¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 71.

⁹² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 71.

Tudo isso não foi suficiente para a melhora da prestação jurisdicional. Diante do insucesso das reformas pontuais, os ingleses optaram, após profundos estudos para identificação dos problemas existentes no Poder Judiciário, por uma saída que revolucionária: o *case management*. E a principal característica do gerenciamento dos processos judiciais na Inglaterra, contudo, rompe com toda a tradição do *common law* construída durante séculos.

Enquanto nos Estados Unidos da América, que será estudado em seguida, o *judicial case management* foi aplicado por meio de reformas pontuais de acordo com as práticas vigentes nos tribunais federais, o gerenciamento na Inglaterra foi instituído após uma ampla reforma legislativa, que culminou em um inédito código de processo civil, nos moldes da codificação tão comum do *civil law*, código esse também conhecido como *Civil Procedure Rules* (CPR).

5.1 – A Origem do “Civil Procedure Rules”: Mitigação do “Adversary System”

A promulgação de um código foi um marco no *common law*. De uma só vez, rompeu com os procedimentos casuísticos existentes em cada corte inglesa e diminuiu, de forma significativa, o *adversary system*.

Entretanto, a reforma do Direito Processual Inglês não foi realizada de forma aleatória ou sem o devido planejamento.

A pedido do Lord Chancellor, o chefe do Poder Judiciário à época, WOOLF OF BARNES, organizou e conduziu uma profunda pesquisa sobre os tribunais ingleses, com o objetivo de identificar e apurar empiricamente todos os problemas e vicissitudes do seu sistema. Suas conclusões foram reunidas em dois extensos documentos, intitulados *Access to Justice*, posteriormente chamados de Relatório Woolf (*The Woolf Report*).

O mencionado documento, de fácil acesso na internet, merece a leitura por se tratar de relatório de pesquisa que dissecou os principais entraves do Poder Judiciário inglês, e que encontram ressonância na extensa maioria dos países do mundo.

LORD WOOLF, nascido na cidade de Newcastle em 2/5/1933, formado pela University College, em Londres, identificou em seu relatório os principais problemas no Poder Judiciário inglês, em síntese, (i) o custo do processo em desproporção com o valor da causa, (ii) a demora da conclusão das causas, (iii) a

ausência de igualdade entre os litigantes habituais e os litigantes eventuais. Como apontado no Relatório:

The problems

2. The defects I identified in our present system were that it is too expensive in that the costs often exceed the value of the claim; too slow in bringing cases to a conclusion and too unequal: there is a lack of equality between the powerful, wealthy litigant and the under resourced litigant. It is too uncertain: the difficulty of forecasting what litigation will cost and how long it will last induces the fear of the unknown; and it is incomprehensible to many litigants. Above all it is too fragmented in the way it is organised since there is no one with clear overall responsibility for the administration of civil justice; and too adversarial as cases are run by the parties, not by the courts and the rules of court, all too often, are ignored by the parties and not enforced by the court.⁹³

Tais problemas, como é de fácil percepção, são comuns em quase – se não todos – os diferentes ordenamentos jurídicos, sejam eles filiados ao sistema de *common law* ou ao de *civil law*.

Entretanto, percebeu-se que o papel do Poder Judiciário na sociedade contemporânea deveria ser repensado. É perceptível a preocupação de WOOLF com a relação ao custo-benefício do procedimento civil adotado. Enormes quantias de dinheiro eram direcionadas pelo Estado para o funcionamento da máquina judiciária, que poderiam ser investidos nas áreas de saúde e educação, sem que a sociedade efetivamente obtivesse quaisquer proveito de tal escolha.⁹⁴

O processo não é só o instrumento para solucionar o litígio de forma célere e justa. Como defende LORD WOOLF, deve ser também economicamente viável. De nada adianta a prestação jurisdicional célere e justa se, em contrapartida, o custo do procedimento não puder adequar-se ao bem da vida em disputa. O custo da litigância deve ser considerado, sob pena de afastar o

⁹³ WOOLF, Lord. *Access to Justice: Final Report to the Lord Chancellor's Department on the Civil Justice System in England and Wales*. London: Her Majesty's Stationery Office, 1995, Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/civil/final/overview.htm>. Acesso no dia 10/5/2013.

⁹⁴ Afirma LORD WOOLF (in: *Access to Justice... Op. cit.*) que: “*In all these areas a particular concern has been to improve access to justice for individuals and small businesses. I am also concerned about the level of public expenditure on litigation, particularly in medical negligence and housing. In both of these areas substantial amounts of public money are absorbed in legal costs which could be better spent, in the one case on improving medical care and in the other on improving standards of social housing. An efficient and cost effective justice system is also of vital importance to the commercial, financial and industrial life of this country and I was anxious to improve this, especially because of the evidence I received that there was a substantial risk of the existing system changing our competitive position in relation to other jurisdictions. Finally I was anxious to ensure that the judiciary and the resources of the Court Service were deployed to the best effect.*”

jurisdicionado que pretende apenas a discussão de litígios de pequena monta, mas que também necessita de uma resposta do Poder Judiciário.

Para solucioná-los, o Relatório Woolf defende a necessidade de mitigação do caráter adversarial do sistema, valorizando, portanto, o caráter inquisitorial, através de uma transferência da condução e organização do processo das partes para o juiz.⁹⁵ Tais alterações são apontadas por seu próprio autor como reformas básicas,⁹⁶ mas que impactarão de forma expressiva na duração do processo.

Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Aos órgãos judiciais caberia exercer um juízo de alocação e adaptação procedimental (decidir os procedimentos adequados em cada caso), fixar prazos razoáveis e assegurar que os procedimentos e os prazos sejam cumpridos – além de provocar a resolução consensual. Às partes caberia fornecer os elementos necessários para condução judicial e para melhor resolução do caso.⁹⁷

A melhora do sistema processual inglês, segundo LORD WOOLF, passa pela necessidade de implementação do *case management*. Com efeito, o juiz será encorajado e incentivado a, o mais cedo possível, resolver a controvérsia por meio da identificação prévia das questões e da definição de uma tabela de prazos mais curta.⁹⁸

Em momento algum pretende LORD WOOLF abandonar o sistema adversarial, de tradição secular em terras inglesas. Pretendeu ele conceder poderes às cortes – e via de consequência, aos juízes – para intervirem naquilo que identificou como excessos no referido sistema.⁹⁹

⁹⁵ Nesse sentido, afirma BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 74) que: “*Em boa parte, as mazelas do antigo processo civil inglês decorriam dos excessos a que levava uma ‘cultura adversarial’ principal responsável pelo alongamento do pleito além da medida razoável e pela elevação dos custos a níveis insuportáveis. Não surpreende, pois, que as CPR hajam tratado, em medida considerável, de retirar dos litigantes (rectius: dos advogados) e transferir para o órgão judicial o controle do andamento do pleito. É a mudança a que os expositores do novo sistema dão grande ênfase. Compete agora essencialmente ao juiz o ‘case management’.*”

⁹⁶ Conforme afirma Lord Woolf (in: *Access to Justice... Op. cit.*): “*The interim report set out a blueprint for reform based on a system where the courts with the assistance of litigants would be responsible for the management of cases. I recommended that the courts should have the final responsibility for determining what procedures were suitable for each case; setting realistic timetables; and ensuring that the procedures and timetables were complied with.*”

⁹⁷ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 43.

⁹⁸ GERLIS, Stephen M; LOUGHLIN, Paula. *Civil Procedure*. London: Cavendish Publishing Limited, 2001, p. 5. Os referidos autores afirmam também que: “*Judicial case management would mean not only that the court could control the progress of proceedings, but also that the court could determine how much of the court’s resources should be allotted to the resolution of a particular case and that all of this would be achieved primarily through the allocation of cases to a case management track with case management by the courts thereafter.*”

⁹⁹ GERLIS, Stephen M; LOUGHLIN, Paula. *Civil Procedure... Op. cit.*, p. 5.

Sendo assim, estabelece o relatório princípios norteadores, que servirão de fundamento para as regras procedimentais. Dentre elas, destacamos aquelas que consideramos de vital importância para a mudança de paradigma do processo civil na Inglaterra:

(i) o litígio (*litigation*) será evitado sempre que possível (valorização dos meios alternativos de resolução das controvérsias);

(ii) o litígio será menos adversarial e mais cooperativo (incentivo de procedimento pré-ajuizamento da ação, nos quais as partes comparecerão para tentar o acordo e trocar informações sobre as provas que possuem);

(iii) o procedimento será menos complexo;

(iv) haverá uma tabela com o tempo de duração do processo à disposição das partes, que será mais curto e fixado de forma prévia;

(v) o custo do processo será mais adequado, previsível e proporcional ao valor e complexidade das causas individuais;

(vi) a estrutura das cortes será adequada para atender as necessidades das partes.

Interessante destacar que LORD WOOLF, no seu já mencionado relatório final, questionado sobre a capacidade de gerenciar os processos dos juízes, esclarece que, no seu entender, a atividade de julgar¹⁰⁰ abrange, necessariamente ao controle de todo o procedimento:

4. It has also been suggested that judges are not well equipped to be managers. I do not see the active management of litigation as being outside a judge's function. It is an essential means of furthering what must be the objective of any procedural system, which is to deal with cases justly. Case management includes identifying the issues in the case; summarily disposing of some issues and deciding in which order other issues are to be resolved; fixing timetables for the parties to take particular steps in the case; and limiting disclosure and expert evidence. These are all judicial functions. They are extensions backwards in time of the role of the trial judge. It should be remembered that not all judges will

¹⁰⁰ Interessante notar que o ensino jurídico praticado nos países de *common law* privilegia a prática em detrimento de um currículo voltado para as atividades essencialmente acadêmicas, tal qual ocorre nos países do sistema de *civil law*. Nesse sentido, afirma RENÉ DAVID (in: *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo... Op. cit.*, p. 294-295) que: “Uma formação universitária baseada no direito romano, poderia ajudar a encontrar a solução justa para um determinado litígio; no entanto, não permitiria ganhar um processo. Juristas e juízes, na Inglaterra, continuaram, até hoje, a ser formados essencialmente pela prática; diferentemente dos países do continente europeu, jamais lhes será exigida uma formação universitária e só excepcionalmente um advogado ou jurista terá recebido uma tal formação.”

be acting as procedural judges. I envisage that the function of procedural judges will usually be taken by Masters and district judges, although in more complex cases Circuit judges and High Court judges will perform the task. I see case management as an enhancement of the present role of Masters and district judges, but with clearly defined objectives. Obviously there will be a need for training for both judiciary and court staff in order to improve the necessary skills. The Judicial Studies Board recognises that a substantial training effort is needed and has already begun to consider what is required. I am conscious that some procedural judges may feel that their decisions, for example on limiting evidence or the order in which issues are to be dealt with, may be overturned by the trial judge or on appeal. In the future, I hope that the team system will make for a greater partnership between all the judges in every court and ensure consistency of approach to the handling of cases and the development of case management.¹⁰¹

O Relatório Woolf, ao identificar os problemas enfrentados pelo Judiciário inglês, permitiu que diversos estudos fossem realizados sobre os entraves e as propostas de solução apresentadas, com o objetivo de incrementá-las e aprofundá-las.

Após a sua publicação, as proposições apresentadas no Relatório foram reunidas em modelos de gerenciamento dos processos judiciais, posteriormente testados nas mais diversas cortes inglesas, com vistas a medir o seu efetivo resultado no combate aos problemas identificados.¹⁰²

Somente após o necessário período de experimentação, a prática de gerenciamento dos processos judiciais na Inglaterra transformou-se em lei e foi codificada no texto legal posteriormente identificado como *Civil Procedure Rules*.¹⁰³

Vale destacar que as considerações do LORD WOOLF, em sua maioria, foram encampadas e positivadas no CPR, diploma codificado que passou a ser utilizado pela “*Court of Appeal*”, a “*High Court of Justice*”, e a “*Country Courts*” nos

¹⁰¹ WOOLF, Lord. 1995. *Access to Justice... Op. cit.*

¹⁰² Afirma Lord Woolf (in: *Access to Justice... Op. cit.*) que: “*There are already examples of case management being developed at particular courts. In the High Court there is the management of substantial litigation, such as that involving Lloyd's, by the Commercial Court. The same is true of the Official Referees' Court. There are the procedures being adopted at county courts such as Central London, Truro and Wandsworth. The results are very encouraging. Similar developments have been taking place in Scotland, the United States, Canada, Australia and New Zealand. Experience in developing case management in other jurisdictions has indicated that not all cases require the same hands-on management but that a differential approach is needed. Research on existing systems has also shown the efficacy of timetabling. These developments show the way forward.*”

¹⁰³ Cabe destacar que, ainda que tenha a Inglaterra e o País de Gales adotado o Civil Procedure Rules, ainda são aplicados, em diversos procedimentos, os princípios oriundos da tradição de *common law*. Tais princípios apenas definem regras gerais, deixando os detalhes para serem trabalhados de acordo com o caso concreto (SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure*. 10ª ed. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 20).

procedimentos de direito civil na Inglaterra,¹⁰⁴ nos processos iniciados a partir de 26 de abril de 1999. Nele, é evidente a opção pelo gerenciamento dos processos judiciais, por meio da participação ativa na condução dos processos, solução economicamente viável para os problemas existentes no Poder Judiciário.

5.2 – O CPR e a Atuação do Juiz

A nota característica do código inglês, que norteou todos os trabalhos de elaboração do texto legal, foi o aumento dos poderes de direção do juiz para o completo exercício do *case management*.¹⁰⁵

Antes de mais nada, porém, é importante ressaltar que um código para disciplinar o processo na Inglaterra é, como bem afirmou BARBOSA MOREIRA, uma “reviravolta cultural”.¹⁰⁶

O tradicional direito processual inglês, aplicado até o final do século XX, estava em perfeita harmonia com o seu ideal liberal individualista. Concedia às partes ampla autonomia, enquanto limitava qualquer atuação estatal, na confiança de que o combate justo entre as partes permitira a emergência da verdade. O juiz era, quando muito, um fiscal de tal embate.

Com o CPR, que privilegia o *judicial case management*, há uma inquestionável revolução na tradição inglesa, com a diminuição do *adversary system*, concedendo ao juiz amplos poderes de direção do processo.

De todo modo, no CPR é possível identificar as mais diversas recomendações do relatório de Woolf,¹⁰⁷ que foram detalhadas de modo a definir de modo preciso o gerenciamento dos processos pelos juízes. As recomendações

¹⁰⁴ Segundo Stuart Sime (in: *A Practical Approach to Civil Procedure... Op. cit.*, p. 9-12): “Civil proceedings in England and Wales may be conducted in magistrates’ court, country courts, and High Court. Magistrates’ courts have a relatively limited jurisdiction over civil matters, and will be considered only in outline in this book. (...) Magistrates jurisdiction includes family law matters, and making orders against those defaulting in the payment of the local government taxes. Many statutes allow civil applications to be made to the magistrates, mostly on technical regulatory matters. The country courts and the High Court have concurrent jurisdiction over most categories of cases: see CLSA 1990, s 1, and the High Court and Country Courts Jurisdiction Order 1991 (SI 1991/724) (‘Jurisdiction Order 1991’). Although the general rule is that the claimant is free to choose whether to issue proceedings in a country court or the High Court, special provision is made for a number of categories of cases, and the rules relating to these categories will be considered below. Also, even when the claimant has a choice between the country court and the High Court, there are further rules on trial venue which should be taken into account, as the future need to transfer the claim may result in delay and wasted costs.”

¹⁰⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 42.

¹⁰⁶ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 83.

¹⁰⁷ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 43.

já podem ser encontradas nos objetivos definidos no CPR, identificados no primeiro capítulo (“*overriding objective*”). Nelas, foram expressos de forma sintética e precisa o que se pretende com o CPR:

- (1) These Rules are a new procedural code with the overriding objective of enabling the court to deal with cases justly and at proportionate cost.
- (2) Dealing with a case justly and at proportionate cost includes, so far as is practicable –
 - (a) ensuring that the parties are on an 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;
 - (e) allotting to it an appropriate share of the court’s resources, while taking into account the need to allot resources to other cases; and
 - (f) enforcing compliance with rules, practice directions and orders.¹⁰⁸

Os objetivos, por óbvio, não foram enumerados de forma taxativa. Aponta BARBOSA MOREIRA que a redação indica a existência de um “objetivo primacial”, de modo que não estão os objetivos limitados a eles.¹⁰⁹ Por conseguinte, não se mostra qualquer equívoco incluir outros, como o objetivo da apuração da verdade dos fatos.¹¹⁰

Para atingi-los, o legislador inglês também definiu o conjunto de regras que deveriam ser seguidas pelo juiz para gerenciar o processo, conforme

¹⁰⁸ WOOLF, Lord. 1995. *Access to Justice...* Op. cit. Sobre os objetivos, afirma STUART SIME (in.: *A Practical Approach to Civil Procedure...* Op. cit., p. 19) que: “One of the fundamental concepts of the CPR is that they contain, as the first rule, a statement of the overall purpose behind the civil justice system. This is known as the ‘overriding objective’, which is to deal with cases justly. By CPR, r 1.2, the court has to give effect to the overriding objective when making decisions and when interpreting the rules. The parties are, by r 1.3, required to help the court to further the overriding objective. By r 1.4 the court must further the overriding objective by actively managing cases. It is therefore a pervading concept that must always be kept in mind at all stages in civil proceedings.”

¹⁰⁹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 73.

¹¹⁰ Afirma BARBOSA MOREIRA (in. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 73-74) que: “Na tradição da Justiça inglesa, imperava na matéria orientação restritiva. A visão dominante é expressivamente ilustrada pela famosa decisão no caso *Air Canada c. Secretary of State for Trade*. O autor pretendia que se compelsse o réu a exibir certos documentos; o réu impugnava o requerimento alegando sigilo fundado em interesse público. Ao juiz pareceu que o conhecimento das peças lhe seria de utilidade para a melhor compreensão do problema, embora não fosse possível saber a priori se a exibição favoreceria o autor. Tanto na Corte de Apelação quanto na Câmara dos Lordes, todavia, prevaleceu o entendimento de que, se a parte não podia demonstrar a relevância dos documentos para a sustentação de suas razões, não cabia ao juiz determinar a exibição com o simples propósito de informar-se melhor.”

identificadas na *Rule* nº 1.4.¹¹¹ Dentre elas, merecem destaque (i) a preocupação com a participação do juiz desde o início do processo, identificando as questões que exigem investigação mais profunda e separando-as daquelas que são mais simples, que devem ser sumariamente julgadas; (ii) facilitação do uso das ADR; e (iii) incentivo do uso da tecnologia.

A prática do *case management* inglês foram assim definido por PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

O gerenciamento de processos no modelo inglês deve ser praticado durante todo o processo: no início, para 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 de mérito, o julgamento antecipado, determinar providências e requisitar informações suplementares.¹¹²

Conclui-se que o CPR, para alcançar os objetivos traçados, afastou o procedimento adversarial para atribuir ao juiz os poderes necessários para dirigir o processo.

5.3 – O Procedimento Civil após o CPR

Após tantas modificações, cabe-nos apontar a configuração atual do procedimento civil inglês.

¹¹¹ As mencionadas regras são: "(1) *The court must further the overriding objective by actively managing cases. (2) Active case management includes – (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.*"

¹¹² SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 44. Sobre o tema, afirma BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 74-75) que: "A Parte 3 das CPR ocupa-se de modo específico dos 'management powers' atribuídos ao órgão judicial. Na rule 3.1 depara-se extensa lista de providências que o juiz pode tomar, no exercício da direção formal do processo: dilatar ou encurtar os prazos; adiar ou antecipar audiências; ordenar à parte ou a seu representante que compareça ao tribunal; realizar audiência ou colher prova por telefone ou por outro meio de comunicação oral direta; determinar que se processo em separado parte da matéria litigiosa (pir exemplo, reconvenção); suspender total ou parcialmente o curso do feito, quer em termos genéricos, quer até data ou acontecimento específico; reunir processos; julgar duas ou mais causas na mesma ocasião; ordenar o julgamento separado de qualquer questão; estabelecer a ordem em que as questões serão decididas; excluir a apreciação de alguma; rejeitar ou proferir julgamento após a decisão de questão preliminar."

Com efeito, pode ser ele dividido em estágios, ou fases, que não são necessariamente estanques. Inicia-se na fase anterior ao ajuizamento da ação (*pre-action phase*). Tal fase abrange o período entre a emergência do litígio até o momento no qual tenha início ao procedimento civil, com o recebimento do *claim*.

Preocupado com efetiva resolução da controvérsia antes mesmo dela desaguar no Poder Judiciário, o CPR introduziu diversos atos procedimentais que devem ser cumpridos, de forma obrigatória, pelas partes nesta fase pré-processual.¹¹³

Com isso, pretende o legislador que a parte tenha conhecimento da *força* dos argumentos da parte contrária, através da eficiente troca de informações entre elas. Não obstante, o contato prévio entre as partes, intermediada por seus procuradores permite uma nova tentativa de negociação e resolução não judicial da controvérsia (ADR).

Tal procedimento é levado a cabo através da participação ativa dos procuradores das partes, por meio da troca de correspondências e informações, como as provas já disponíveis e aquelas que serão produzidas, eventuais testemunhas que cada parte angariou, precedentes favoráveis à tese defendida, dentre outros.¹¹⁴

Tais procedimentos, caso não exista efetiva fiscalização pelo Poder Judiciário, sem sombra de dúvidas, poderiam tornar-se letra morta.

Com efeito, como método de controle do cumprimento de tais obrigações pré-processuais, bem como um requisito para a definição do procedimento que será utilizado no caso concreto, foram definidos formulários de preenchimento obrigatório pelas partes, também denominados *allocation questionnaire* nº 149 (*small claims track*), nº 150 e nº 151 (*amount to be decided by the court*). Tais formulários estão disponíveis no apêndice do presente trabalho.

Através de tais formulários, as partes relatam quais as provas que possuem, se houve contato prévio entre os procuradores para a troca de informações.

¹¹³ ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process*. Tubingen: Mohr Siebeck, 2008, p. 30.

¹¹⁴ Como afirma STUART SIME (in: *A Practical Approach to Civil Procedure...* Op. cit., p. 5): “After taking a instruction from a client, a solicitor will usually enter into correspondence with the other side to the dispute. It is usual in most cases to have a period of negotiations before court proceedings are commenced. Sometimes receipt by the other side of a solicitor’s letter will indicate that the client is taking the dispute seriously and will encourage them to make a reasonable offer in settlement of the matter without the need to resort to proceedings.”

Os formulários permitem também as partes comuniquem ao juiz diversas informações necessárias para a definição do cronograma de desenvolvimento do processo. PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA destaca as seguintes indagações presentes nos formulário como de especial relevância para o *case management* inglês:

Você trocou informações ou documentos com a parte contrária na tentativa de resolver o caso amigavelmente?
Qual o montante em disputa?
Você fez algum requerimento especial nesta demanda (como julgamento à revelia, inclusão de um terceiro, etc.)?
Até onde você tem conhecimento, de que testemunhas ou fatos você pretende solicitar a oitiva ou exibição, se for o caso?
Que procedimento você entende mais apropriado para a sua demanda?
Há algum(ns) dia(s) em que você, o perito ou uma testemunha essencial não podem comparecer em juízo para audiência?
Você juntou uma lista de direcionamentos possíveis que entende apropriado para o gerenciamento do processo? Você entregou a lista para a parte contrária?
Qual a sua estimativa de custos até o momento? Qual sua estimativa de custos futuros?
Você pretende fazer algum requerimento num futuro próximo? Se sim, qual?¹¹⁵

De posse de tais informações, o juiz inglês poderá planejar qual o procedimento será adotado para o direito material em questão, adequando-o à necessidade das partes, a complexidade do caso concreto e o real custo do processo.

A parte, durante o preenchimento do formulário, responderá questões que, a princípio, podem nem mesmo ter sido objeto de um pensamento mais detido. Com efeito, ao esclarecer para o juiz o litígio, a parte receberá em troca uma previsão do tempo e custo necessário até a resolução final da controvérsia. Tais informações podem ser de fundamental importância para que a parte considere a mediação e/ou mesmo um acordo.

Após o preenchimento do formulário, é ele apresentado à corte, juntamente com a peça de ingresso, dando início ao procedimento civil. O efetivo momento de início dos procedimentos ainda é objeto de discussão na literatura especializada, mas após a apresentação do formulário e a peça de ingresso, a corte é notificada da intenção das partes do seu desejo de dar início aos procedimentos.¹¹⁶

¹¹⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 45.

¹¹⁶ ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process... Op. cit.*, p. 30.

Neste momento inicial, o juiz deve fazer uma análise prévia dos pedidos formulados e promover a inserção dos autos naquele procedimento que, como dito, esteja mais adequado ao direito material em litígio. A princípio, estão disponíveis no CPR três procedimentos, fixados de acordo com o valor da causa e sua complexidade.

Para as ações de valor até £5,000 (cinco mil libras), criou o legislador as *small claims track*. Trata-se do mais rápido procedimento, que prima pela simplicidade dos atos processuais. As partes normalmente não são representadas por advogados e os custos são calculados de forma proporcional ao procedimento.¹¹⁷

Além disso, há limitação da fase instrutória, de modo que os peritos somente serão ouvidos se houver expressa autorização do tribunal.¹¹⁸ E mesmo o *trial* pode deixar de ocorrer, caso o juiz entenda que não há necessidade da audiência, uma vez que as provas presentes nos autos se mostrarem suficientes. Na hipótese de realização da audiência, o juiz deve conduzi-la de modo informal, de acordo com o procedimento que lhe parecer mais conveniente.¹¹⁹

Já para as ações cujo valor exceda o patamar das *small claims track*, mas não ultrapasse a quantia de £15.000,00 (quinze mil libras), deverão ser alocadas no procedimento chamado *fast track*. Tal procedimento não altera de forma significativa o procedimento simplificado que foi criado para o *small claims track*. Usualmente, o processo é resolvido em apenas uma audiência, pois a produção de provas e a oitiva de testemunhas é limitada, podendo o juiz adequar o procedimento e fazer alterações de acordo com a necessidade do caso concreto.¹²⁰

Desde o início do processo, no momento de recebimento do formulário e da petição inicial, o juiz fixará o cronograma para os atos que serão praticados pelas partes até o momento do *trial*.¹²¹ Para tanto, repassará as instruções que as partes deverão seguir até chegar o momento de julgamento, com a definição de datas limites para a realização de cada ato. Segundo o CPR, o período entre as

¹¹⁷ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases: The Courts and the Post-Wolf Landscape*. UK, Department for Constitutional Affairs, The Research Unit. London, 2005, p. 17.

¹¹⁸ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 76.

¹¹⁹ Conforme autorizado pela *Rule* nº 27.8.

¹²⁰ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases: The Courts and the Post-Wolf Landscape... Op. cit.*, p. 17.

¹²¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 76.

instruções iniciais e o *trial* não deve exceder o período de 30 semanas (*Rule* nº 28.2).

Por fim, para as causas de maior complexidade, existe o procedimento chamado *multi-track*, sem qualquer fixação de valor. Nele, haverá a realização de todos os atos, ainda que disponha o tribunal de liberdade para definir quais serão praticados, de acordo com as peculiaridades do caso concreto.

A despeito da utilização do critério “valor do objeto em litígio” para escolha dos procedimentos específicos do *small* e *fast track*, não é tal requisito o fator exclusivo para a definição do procedimento a ser adotado para a resolução da controvérsia. Outros critérios podem influenciar na sua escolha, tais como natureza da providência, complexidade dos fatos e dos meios de prova, número de litisconsortes e a importância do direito material em discussão. Por fim, o juiz também não está obrigado a aceitar o valor indicado pela parte, para alterar o procedimento apontado pela parte quando julgar conveniente.¹²²

Diferentemente do que ocorre nos países que adotam o sistema de *civil law*, ao codificar as regras do procedimento civil, o legislador inglês não impôs a indisponibilidade do procedimento como regra.¹²³ Ainda que ela exista em certo grau no Processo Civil inglês, é parcial. Por conseguinte, podem as partes e o juiz, desde que não exista vedação legal, dispor do procedimento da forma que melhor necessitar o caso concreto, conquanto sejam atingidos os desígnios traçados no *overriding objectives*. Procedimentos podem ser substituídos ou mesclados, o juiz pode separar questões ou pedidos específicos para processamento em separado das demais em razão de sua complexidade e os prazos podem ser estendidos ou encurtados.¹²⁴

Sendo assim, ao receber o formulário devidamente preenchido pela parte, o juiz tem amplos poderes para, além de definir o procedimento aplicável, indicar quais serão os próximos passos a serem seguidos e as principais diretrizes, de modo que a preparação do processo seja proporcional ao valor e complexidade da causa.¹²⁵

¹²² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 76.

¹²³ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 45.

¹²⁴ Rule 2.11 do CPR.

¹²⁵ SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure...* Op. cit., p. 7.

Caso seja o procedimento recebido pela corte, terá início a fase da produção das provas, chamada *disclosure*,¹²⁶ momento em que as partes apresentação uma às outras os documentos que possuem. Importante ressaltar que podem as partes deixar de mostrar algum documento que esteja protegido pelo chamado *privilege*, que somente serão juntados durante o *trial*. Tais documentos são exceção à publicidade dos documentos desde a fase do *pre-trial*, de modo que prevalece no direito processual inglês o princípio da não-surpresa de provas no julgamento.¹²⁷

Quanto ao *disclosure*, vale ressaltar que os documentos podem ser solicitados pelas partes umas às outras, bem como a terceiros, desde que exista requerimento prévio e justificado e a prova guarde ligação com a matéria discutida. Por fim, a despeito de ser regra geral o início da fase do *disclosure* após o recebimento da ação, é possível o seu requerimento prévio.¹²⁸

Ato contínuo, tem início a fase da produção das provas propriamente dita. No processo inglês, como é de praxe em sua tradição secular, cabe às partes a obrigação de produzirem as provas. Por conseguinte, é regra a não participação da corte na sua condução, deixando às partes o dever de produzirem as provas documentais ou eventuais oitivas de testemunhas, de acordo com as suas necessidades e interesses específicos.¹²⁹

¹²⁶ Importa ressaltar que houve uma substituição da expressão “*discovery*”, de tradicional aplicação no sistema processual anglo-saxônico, para a “*disclosure*”. E a mudança não é somente de nomenclatura. Afirmo BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 78) que: “*Característico do ordenamento processual anglo-saxônico é o mecanismo tradicionalmente conhecido como Discovery, mediante o qual cada uma das partes pode munir-se de provas a que de ordinário não teria acesso, principalmente documentos do adversário. Tal possibilidade abre perspectiva de êxito, por exemplo, a quem litigue contra grandes empresas e necessite inteirar-se de suas atividades; por outro lado, favorece a solução consensual do litígio, na medida em que permite aos litigantes avaliar com realismo a solidez de sua posição. Na prática, todavia, a discovery revelou-se não raro fator de aumento do custo e da duração do processo. O avanço tecnológico na reprodução de documentos e o sistema da remuneração por hora dos serviços profissionais dos advogados combinaram-se para estimular a produção de enormes quantidades de papel, geralmente em proveito da parte mais dotada de recursos financeiros, e com a consequência de complicar a solução das questões e prejudicar a pesquisa da verdade pelo juiz. Com o propósito de reprimir excessos, as CPR inovaram bastante no tratamento da matéria, a começar pela terminologia: substitui-se o termo discovery por disclosure. Em termos gerais, a disclosure passa a ser, na maioria dos casos, menos ampla que a antiga discovery.*”

¹²⁷ SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure... Op. cit.*, p. 8.

¹²⁸ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 79.

¹²⁹ Como afirma NEIL ANDREWS (in: *The Modern Civil Process... Op. cit.*, p. 32): “*The Common Law system presupposes that the impartial court will determine the victor in a factual dispute by listening to rival presentations of evidence.*” Também sobre o tema, merece menção a interessante anedota contada por JOSÉ CARLOS BARBOSA MOREIRA (in: *Duelo e Processo*, p. 182-183): “*Narra-se, a propósito, curioso episódio ocorrido anos atrás na Inglaterra. Certo juiz, durante o julgamento, formulou muitas perguntas às testemunhas. Ambos os litigantes, recorrendo,*

Entretanto, após a entrada em vigor do CPR, houve uma significativa mudança deste paradigma. Conforme os ditames do *case management*, não mais poderá permanecer a corte inerte enquanto as partes produzem as provas. Como afirma NEIL ANDREWS:

Under the CPR system, the court retains 'responsive' and 'reactive' role. But the modern civil judge is required to control the proceedings to ensure that the case is not unduly prolonged, nor unreasonably complicated, nor unfairly tilted in favor of a stronger party (this last aim is known as the 'equality of arms' principle or 'procedural equality', see also 2.11).¹³⁰

Nesta fase são ouvidos os peritos, *experts* nas áreas concernentes à discussão levada até a corte. Com o CPR, a corte pode restringir a indicação de *experts*,¹³¹ de tal modo que as partes podem concordar com a indicação de um profissional capacitado que poderá atuar em nome de ambas. Nos casos mais complexos, porém, permanece o princípio já consolidado no *common law* de que cada parte pode livremente utilizar "*their own 'rival' experts*".¹³²

Prevalecia, até a entrada em vigor do CPR, a regra de que as declarações dos peritos, que eram equiparados às testemunhas, deveriam ser colhidos somente no *trial*. Houve uma mudança no sistema já em 1972, por meio do *Civil Evidence Act*, que permitiu a produção das provas periciais de forma prévia, e até mesmo a possibilidade de intercâmbio entre as conclusões dos respectivos peritos.¹³³

De todo modo, a prova pericial era um dos principais problemas identificados no procedimento inglês. Exatamente por isso que o CPR permitiu ao juiz o estrito controle da sua produção. Como afirma BARBOSA MOREIRA:

O controle judicial manifesta-se em vários aspectos. Precisa a prova ser autorizada pelo tribunal [rule 35.4 (1)]. Pode este, se dois ou mais litigantes pretendem que ela se realize, ordenar que a leve a cabo perito único, designado mediante acordo das próprias partes ou, caso não o haja, nomeado pelo órgão judicial dentre os nomes constantes de lista preparada por aquelas, ou por outro meio [rule 35.7 (1) e (3)]. É lícito ao tribunal emitir instruções referentes a qualquer inspeção, exame ou experiência que o perito deseje efetuar [rule 35.8 (3) (b)]. Também lhe é lícito ordenar uma discussão entre peritos, com o objetivo de induzi-los a

queixaram-se de que ele com isso ferira a garantia do fair trial. O tribunal deu-lhes razão e anulou o julgamento. Mas a consequência não parou aí: o magistrado foi – nada menos! – convencido a demitir-se. O autor da narrativa arremata-a com o seguinte comentário: 'It was a poignant case: for he was able and inteligente – but he asked too many questions...'

¹³⁰ ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process...* Op. cit., p. 32.

¹³¹ ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process...* Op. cit., p. 32.

¹³² ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process...* Op. cit., p. 32.

¹³³ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* Op. cit., p. 80.

identificar as questões relevantes e, se possível, chegar a acordo a seu respeito, bem como, no tocante aos pontos de divergência, expor um resumo das razões por que divergem [rule 35.12 (1) e (3) (b)].¹³⁴

Em seguida à produção das provas, caso se mostre necessário, ocorrerá a fase do *trial*, na qual são ouvidas pelo juiz, via de regra, as partes e as testemunhas.¹³⁵

Segundo a tradição do processo inglês, era o *trial* o momento por excelência no qual o juiz tinha contato com a causa.

Porém, após o CPR, o juiz passou a ter contato prévio com as partes e a causa, de modo que o *trial* perdeu parte de sua influência. Alguns processos, como aqueles inseridos no procedimento do *small claims track*, nem mesmo atingem tal fase.¹³⁶ Ademais, nos processos em que se discute matéria de âmbito civil praticamente não existe mais o julgamento pelos tribunais do júri.¹³⁷

De todo modo, ressalvadas estas linhas antecedentes, poucas foram as modificações no *trial* com a promulgação do CPR. Tal fase tem início com a manifestação do litigante que possui o ônus da prova – via de regra o autor –, por meio do *opening speech* do seu advogado, que prossegue com a apresentação as provas.¹³⁸ Em seguida, são ouvidas as testemunhas, que podem ser inquiridas pelo advogado da parte contrária (*cross-examination*). Logo após, tem ele – procurador do réu – a possibilidade de também apresentar as suas alegações e provas. Por fim, ocorre o *closing speeches*, “*nos quais os advogados procuram demonstrar que as provas produzidas corroboram suas alegações e desenvolvem suas argumentações jurídicas.*”¹³⁹

Ao final do *trial*, pode o juiz proferir a sentença de imediato, ou em data posterior, de acordo com a complexidade do caso.¹⁴⁰

¹³⁴ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 80.

¹³⁵ A despeito de, via de regra, as testemunhas serem ouvidas durante a fase do *trial*, é possível a oitiva das testemunhas antes da sua realização, como ensina NEIL ANDREWS (in: *The Modern Civil Process... Op. cit.*, p. 34): “*At a pre-trial hearing, witness evidence is received in the form of sworn statements. There is opportunity for the judge and the parties’ lawyers to discuss the content of these statements. Given that few actions reach trial, pre-trial hearings have considerable practical importance.*”

¹³⁶ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 81.

¹³⁷ ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process... Op. cit.*, p. 34. Nesse sentido, ver também: SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure... Op. cit.*, p. 8.

¹³⁸ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 81.

¹³⁹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 82.

¹⁴⁰ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série... Op. cit.*, p. 82.

Obviamente, existe para a parte a possibilidade de recurso contra tal decisão (*appeals*), oponíveis para a corte hierarquicamente superior àquela na qual tramitou o processo originário.

Após o julgamento, caberá também ao juiz fazer o chamado *assessment of cost*. Com o final no processo, via de regra, a parte que venceu recupera todo o valor gasto durante o trâmite processual. Caso, no entanto, haja discordância da parte perdedora, poderá ela utilizar um procedimento próprio para discutir o valor fixado, chamado *process of assesement*.¹⁴¹

É importante aqui destacar a utilização da tecnologia nos Tribunais ingleses em todas as fases do procedimento. Diferentemente do que ocorre no Processo Civil brasileiro, na qual utilização de novas tecnologias está pautada em preocupações com segurança, na Inglaterra a principal discussão envolve o custo decorrente do uso das novas tecnologias para as partes, e mesmo assim apenas para as demandas mais complexas.

Com efeito, como informa PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, é amplamente utilizado pelo Judiciário a solicitação de esclarecimento por telefone, audiência por telefone, juntada de petições e documentos por meio magnético. É possível, inclusive, a utilização de redes sociais para citação das partes, mecanismo este confirmado pela Corte Superior de Justiça, o que reforça a atenção com a efetividade e celeridade do procedimento.¹⁴²

5.4 – Os Resultados do CPR

De nada adiantaria tantas reformas se o esforço não resultasse na melhora da prestação jurisdicional. Necessário, portanto o devido acompanhamento dos resultados práticos.

Assim como houve um extenso levantamento empírico precedente ao CPR, realizado pelo LORD WOOLF no seu relatório sobre os problemas enfrentados no processo civil inglês, também foram efetuadas pesquisas para apurar o sucesso de todas as mudanças.¹⁴³

¹⁴¹ SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure...* Op. cit., p. 8.

¹⁴² A notícia está disponível no site do Conjur: <<<http://www.conjur.com.br/2012-fev-23/corte-superior-inglaterra-autoriza-parte-seja-citada-facebook>>>. Acesso em 19/5/2013.

¹⁴³ Afirnam TAMARA GORIELY, RICHARD MOORHEAD e PAMELA ABRAMS (in: *More Civil Justice: The impact of the Woolf Reforms on Pre-Action Behavior. Research Study 43*. Londres: The Law Society and the Civil Justice Council, 2002, p. 7-8) que: “*Since the introduction of the Woolf*

Os resultados do *case management* no direito inglês – repita-se, modelo de *case management* implantado pela via legislativa – foram amplamente positivos.

Segundo o levantamento realizado pelos professores JOHN PEYSNER e MARY SENEVIRATNE, da Nottingham Trent University, os objetivos traçados no CPR foram atingidos:

The case management machinery introduced under the CPR has been successful in reducing delays, making the process more predictable and certain and shifting control from the parties (or, as is often the case, from their representatives), to the court. This is a positive development, as the primary focus of litigators is on their client's interests and the court is in a better position to hold the balance and look to the public interest. This is important as the court system is a vital public service and its relatively scarce resources need to be used as effectively and efficiently as possible.¹⁴⁴

De acordo com o levantamento capitaneado pelos professores acima mencionados, foram apuradas melhoras na cultura de litigância,¹⁴⁵ com a mudança na forma como as partes, os advogados e os juízes encaram a resolução das controvérsias. Verificou-se também que, ao adotar o *case management*, houve uma diminuição do volume total dos processos judiciais e no tempo de duração dos processos. Os processos judiciais, que até 1997 duravam em média cerca de 639 dias, que correspondia a 21,3 meses, tiveram o seu tempo médio de duração, após a entrada em vigor do CPR, reduzidos para, em média, 498 dias, ou 16,6 meses.¹⁴⁶

Houve uma mudança também na forma como os juízes, advogados e partes interagem com o processo. Para os advogados entrevistados, ficou perceptível que o antigo sistema processual permitia a manipulação por parte dos

reforms, there have been several surveys of practitioners to obtain feedback on how they are working in practice. These include a MORI/CEDR audit of the reforms (CEDR 2000) and a postal study of APIL members. The general consensus was that the reforms were a qualified success. Practitioners thought that the pre-action protocols and Part 36 offers had succeeded in changing the culture of negotiations for the better. However, costs were not thought to have decreased and some hostility was expressed towards summary costs orders. The reforms have also had their critics, with complaints about too much form filling, increased costs and arbitrary judicial decisions (Mears 2000a, 2000b)."

¹⁴⁴ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases: The Courts and the Post-Wolf Landscape*. Londres: UK, Department for Constitutional Affairs, The Research Unit, 2005, p. 81.

¹⁴⁵ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases...* *Op. cit.*, p. 10.

¹⁴⁶ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 9ª Série...* *Op. cit.*, p. 84-85.

próprios advogados, o permitia a deliberada demora no julgamento. Após o CPR, há o sentimento de que as partes são tratadas de forma mais justa e equânime.¹⁴⁷

Por sua vez, os juízes notaram que os casos estavam mais bem instruídos e os procuradores das partes estavam mais bem preparados, o que permitia que o julgamento ocorresse de forma mais célere e eficiente.¹⁴⁸ Por fim, ficou evidente que, após a adoção dos protocolos prévios ao ajuizamento da ação,¹⁴⁹ as partes passaram a cooperar de forma mais efetiva para a resolução da controvérsia.¹⁵⁰

Verificou-se também uma diminuição do número de processos ajuizados nas cortes inglesas. Por óbvio, seria temerário afirmar que tal redução possa ter ocorrido apenas em razão da implantação do *case management* pelo CPR.¹⁵¹ Entretanto, ainda que existam de fato outras variantes nessa equação, resta claro que um dos objetivos traçados pelo LORD WOOLF foi atingido. A via judicial se tornou a última opção para as partes resolverem os seus litígios. Por meio da utilização dos protocolos prévios, tentativas de acordo e os meios alternativos de resolução das controvérsias (ADR), permitiu-se que diversas lides fossem resolvidas antes mesmo da instauração do processo.¹⁵²

Nem todos os objetivos, entretanto, foram cumpridos. Segundo relatório de pesquisa levada a cabo por TAMARA GORIELY, RICHARD MOORHEAD e PAMELA

¹⁴⁷ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 11.

¹⁴⁸ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 11.

¹⁴⁹ Sobre a importância dos protocolos pré-processuais, afirmam JOHN PEYSNER e MARY SENEVIRATNE (in: *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 13): “*The protocols had certainly helped to produce a more co-operative environment, because of the consequences of non-compliance. This was called "forced" co-operation by some judges, which nevertheless eventually becomes habitual conduct. The protocols had also made it easier to obtain disclosure, which improved co-operation. Solicitors also felt that insurance companies were becoming more co-operative at the pre-action stage.*”

¹⁵⁰ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 12. Tal conclusão também foi identificada na pesquisa GORIELY, RICHARD MOORHEAD e PAMELA ABRAMS (in: *More Civil Justice: The impact of the Woolf Reforms on Pre-Action Behavior...* Op. cit., p. 165): “*The good news is that almost everyone thought that there had been at least some improvement in the culture of negotiations. There was general agreement that there was now more 'openness', with parties willing to exchange more information earlier.*”

¹⁵¹ Segundo JOHN PEYSNER e MARY SENEVIRATNE (in: *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 8-9): “*This may have been a function of legal conservatism with litigators having issued as many cases as possible under the pre-CPR arrangements and waiting for others to make mistakes in the new system. However, this would cause a temporary dip and could not be responsible for the long term substantive drop in numbers. Thus, it can be argued that case management, with its additional call on judicial resources, only works because the numbers of cases issued has reduced. If the numbers of cases issued were equivalent to pre-CPR days, and a substantial proportion were cases managed, then delays in obtaining appointments before procedural judges or processing court orders would result in the system grinding to a halt.*”

¹⁵² PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases...* Op. cit., p. 9.

ABRAMS,¹⁵³ sobre o impacto das reformas decorrentes da implantação CPR na Inglaterra apontou que a profundidade da aplicação da mediação não atingiu o objetivo esperado.

A princípio, o legislador autoriza ao juiz que encaminhe o processo para a mediação, com fundamento na *Rule* nº 1.4 e 26.4,¹⁵⁴ podendo a parte recorrer a mediação se possuir alguma justificativa para tanto. Entretanto, conforme o precedente oriundo do caso *Halsey v. Milton Keynes NHS Trust and Steel v. Joy*,¹⁵⁵ julgado em 2004, as cortes inglesas não podem impor a mediação para as partes. Por isso, diversos processos com potencial para a resolução por meio de mediação deixaram de ser encaminhados em razão da recusa de uma das partes.

Sendo assim, o objetivo específico do CPR no que toca a mediação restou parcialmente frustrado. Tal conclusão deve, contudo, ser ponderada, destacadamente quando analisada por um observador externo. Isso porque o percentual de processos que são resolvidos por acordo sempre foi alta na Inglaterra, como é tradicional também nos demais países que adotam o sistema de *common law*.¹⁵⁶ O CPR trouxe apenas mais incentivos e instrumentos para que o juiz pudesse facilitar e induzir o acordo entre as partes. Por conseguinte, qualquer afirmativa no sentido de que houve fracasso no objetivo de incrementar a mediação deve ser relativizada.

Fracasso também no que toca à redução dos custos do processo. Segundo levantamento empírico, não houve uma diminuição dos custos efetivos do processo. Na verdade, verificou-se o seu aumento, destacadamente quando comparado o custo “caso-a-caso” no período anterior ao CPR. Além disso, após a verificação junto aos juízes, ficou evidente que os custos do *fast-track* ainda não

¹⁵³ GORIELY, Tamara; MOORHEAD, Richard; ABRAMS, Pamela. *More Civil Justice: The impact of the Woolf Reforms on Pre-Action Behavior*. Research Study 43. Londres: The Law Society and the Civil Justice Council, 2002.

¹⁵⁴ “26.4: (1) A party may, when filing the completed directions questionnaire, make a written request for the proceedings to be stayed while the parties try to settle the case by alternative dispute resolution or other means.”

¹⁵⁵ Merece menção o seguinte trecho do referido precedente (disponível em << <http://www.sixthform.info/lawblog/?p=98>>>. Acesso em 19/5/2013): “Held: The courts will not refuse costs to a successful party unless it was shown that the successful party acted unreasonably in refusing to agree to ADR. The normal order of costs made to the winning party (costs follow the event – crudely stated “the winner takes all”) would not apply if the successful party acted unreasonably. To oblige truly unwilling parties to refer their disputes to mediation (the most common form of ADR) would be to impose an unacceptable obstruction on their right to access the court, and could fall foul of Article 6 of the European Convention on Human Rights, which gives citizens the right to a fair trial.”

¹⁵⁶ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. 9ª Série... Op. cit, p. 83.

estão proporcionais ao direito material em discussão.¹⁵⁷ Ou seja, o alto custo do processo permanece um problema na Inglaterra e ainda carece de solução.¹⁵⁸

De todo modo, ainda que esteja em processo de adequação, parece ser um consenso na literatura especializada que o CPR, por meio do *case management*, conseguiu atingir os objetivos inicialmente fixados. Houve significativa melhora da prestação jurisdicional, com a redução do tempo e a percepção de igualdade processual.

Como toda mudança, ainda mais quando consideramos a magnitude das alterações legislativas ocorridas na Inglaterra, o sistema carece de adequações para torná-lo menos oneroso para as partes e aumentar as opções não-jurisdicionais para a resolução das controvérsias.

¹⁵⁷ PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases... Op. cit.*, p. 71.

¹⁵⁸ Sugerem JOHN PEYSNER e MARY SENEVIRATNE (in: *The Management of Civil Cases... Op. cit.*, p. 71) que o *case management* tenha como consequência, a despeito da evidente diminuição de tempo, a manutenção e até mesmo aumento dos custos do processo: “*In effect we draw the same conclusion as RAND, that case management (which in this context includes pre-action protocols, the Fast Track and individual case control) is effective in cutting delay but it is ineffective in cutting costs or, indeed, may increase costs. Lord Woolf’s aspiration that case management would achieve his aims in relation to costs has not been achieved. Rules alone cannot achieve proportionality, economy, certainty and predictability of costs: policy solutions are required.*”

6. *Case Management* Norte-Americano: O Sucesso do Gerenciamento dos Processos nos Estados Unidos da América

Todo e qualquer estudo sobre o surgimento e características essenciais do *judicial case management* deve passar, necessariamente, pelo estudo da experiência norte-americana.

Isso porque, ainda na década de 70 do século XX, os tribunais daquele país, especificamente os tribunais federais, diante de uma realidade de sobrecarga em razão do volume crescente de processos, e desprovidos de alternativas para melhorar a prestação jurisdicional, se propuseram a desenvolver, em conjunto com especialistas de diversas áreas, um método de gerenciamento dos processos judiciais.¹⁵⁹

Não que fosse o gerenciamento dos processos judiciais uma novidade. Desde de 1950, procedimentos especiais baseados nas técnicas¹⁶⁰ que futuramente integrariam o conceito *judicial case management* eram utilizados nos processos sobre antitruste e outros casos complexos.¹⁶¹

Os problemas enfrentados eram diversos. Durante as décadas de 80 e 90, estava disseminada entre a opinião pública norte-americana a percepção de que o Poder Judiciário não possuía a credibilidade equivalente às demais instituições governamentais. Ademais, a percepção era a de que o Judiciário poderia se tornar um entrave para o desenvolvimento e competitividade internacional do país.¹⁶²

Diante disso, o governo federal norte-americano apresentou algumas medidas no sentido de melhorar as perspectivas da justiça federal, através do *judicial case management*.

¹⁵⁹ ELLIOT, E. Donald. *Managerial Judging and the Evolution of Procedure*. In: The University of Chicago Law Review, nº 53, 1986, p. 308.

¹⁶⁰ A definição do *case management* e as técnicas por ele utilizadas não parecem ser claras mesmo para os estudiosos norte-americanos. Como afirma E. DONALD ELLIOT (in: *Managerial Judging...* Op. cit., p. 309): “*The specific techniques advocated by self-styled managerial judges vary so widely that it is not clear what, if anything, they have in common. Suggestions range from highly informal status conferences (sometimes off the record in chambers) to structured regimes relying on formal pretrial conferences or on extensive paper filings. What makes the managerial judging movement coherent is not so much the existence of specific techniques on which all managerial judges agree. Rather, managerial judges are distinguished by common themes in their rhetoric. Managerial judges believe that the system does not work; that something must be done to make it work; and the only plausible solution to the problem is ad hoc procedural activism by judges.*”

¹⁶¹ ELLIOT, E. Donald. *Managerial Judging...* Op. cit., p. 308.

¹⁶² SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 38.

6.1 – Medidas de Implementação do Case Management

Diversas foram as providências para melhorar a prestação jurisdicional.

A primeira delas foi atualizar as *Federal Rules of Civil Procedure* (FRCP). Esse conjunto de regras foi criado em 1938, com o objetivo de definir as regras procedimentais vigentes na Suprema Corte Americana. Não se trata de um código propriamente dito, conforme as codificações existentes nos países de *civil law*, mas um documento próximo aos regimentos internos dos tribunais brasileiros.

Entretanto, no ano de 1983 foram realizadas diversas mudanças para inserir na Suprema Corte o *case management*. Segundo a *Rule* nº 1 do *Federal Rules of Civil Procedure*, o principal objetivo do sistema judicial é “*to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action.*” Sendo assim, deverá o juiz valer-se do *case management* para atingir tais objetivos com os recursos que dispõe.

Sobre o *case management* instaurado pelo FRCP, afirma o juiz WILLIAM W. SHWARZER:

Case management means different things to different people, and there is no single correct method. In fact, there are substantial differences of opinion about many of the subjects we discuss here. But there is agreement that case management, in essence, involves trial judges using the tools at their disposal with fairness and common sense (and in a way that fits their personalities and styles) in order to achieve the goal described in Rule 1. These tools include the Federal Rules of Civil and Criminal Procedure, the Federal Rules of Evidence, local rules, some provisions in Title 28, and the inherent authority of the court. Although judges operate in an environment largely shaped by local practice and custom, innovation and adaptation to circumstances also contribute to effective case management.¹⁶³

A principal medida, entretanto, veio logo em seguida. Com efeito, o Congresso aprovou o *Civil Justice Reform Act* (também conhecido apenas por suas siglas, CJRA), que entrou em vigor 1990.¹⁶⁴ Decorrente de um projeto do

¹⁶³ SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management: A Pocket Guide for Judges*. Federal Judicial Center, 2006, p. 1.

¹⁶⁴ Ainda que tenha sido aprovado em 1990, o CJRA foi precedido de extenso levantamento empírico dos problemas enfrentados no Poder Judiciário, no qual participaram os principais atores da relação jurídica processual. Como afirma JEFFREY J. PECK (in: “*Users United*”: *The Civil Justice Reform Act of 1990*. In: *Law and Contemporary Problems*. Vol. 54. 1991, p. 107): “*Two major projects preceded the introduction of the CJRA on January 25, 1990. First, Louis Harris and Associates, Inc., conducted an in-depth survey of 250 plaintiff attorneys, 250 defense attorneys, 100 public interest attorneys who actively litigate cases in federal courts, 300 corporate general counsel of companies selected from the 5000 largest American corporations (based on annual sales revenue), and 147 federal trial court judges. Second, at Senator Biden’s request, the Brookings Institution convened a series of conferences with a task force of national experts in civil*

então senador, atualmente vice-presidente dos Estados Unidos, Joseph R. Biden, e por isso conhecido por “*Biden Bill*”, foi aprovado durante o governo do Presidente GEORGE H. W. BUSH, tinha o CJRA os seguintes objetivos:

Substantively, the Act mandates a series of sweeping steps at the local and national levels to make federal civil litigation more affordable, more accessible, and less consuming. The linchpin of the Act is user involvement in the establishment and promulgation of policies for the management of litigation in the federal courts. This involvement is accomplished through the creation of local advisory groups, which are responsible for assessing the civil and criminal dockets and the overall operation of their federal district courts, recommending comprehensive plans to reduce costs and delays, and monitoring the application of the plans and the condition of the courts’ dockets.¹⁶⁵

Aqui, também uma mudança substancial. Segundo definido no *Rules Enabling Act*, promulgado em 1934, apenas o Poder Judiciário era competente para dispor sobre as regras procedimentais aplicáveis no procedimento civil e criminal nas *federal courts*. Contudo, através CRJA, o Poder Legislativo passou a interferir no Poder Judiciário.

Como era de se esperar em uma democracia consolidada, o CJRA recebeu duras críticas após a sua promulgação. Segundo afirma LINDA S. MULLENIX, da University of Texas, o ponto central do Civil Justice Reform Act foi a mudança do poder de criar as regras procedimentais dos juízes para o Legislativo.¹⁶⁶ E conclui que:

Congress has taken procedural rulemaking power away from judges and their expert advisors and delegated it to local lawyers. By the expedient of declaring procedural rules to be substantive law, Congress has effectively repealed the Rules Enabling Act. Congress has by fiat stripped the judicial branch of a power that uniquely bears on the judicial function: the power to prescribe internal rules of procedure for the federal courts. By legislative stealth in enacting the Civil Justice Reform Act, Congress is continuing to transform the Advisory Committee on Civil Rules into a quaint, third-branch vestigial organ.¹⁶⁷

litigation. Both the Harris survey and the Brookings task force were integral to identifying reform proposals and developing consensus.”

¹⁶⁵ PECK, Jeffrey J. “*Users United*”: *The Civil Justice Reform Act of 1990... Op. cit.*, p. 105-106.

¹⁶⁶ Interessante destacar que até mesmo a discussão sobre a separação de poderes, ou seja, se o Poder Legislativo possuía competência para criar regras que seriam aplicadas e utilizadas pelo Poder Judiciário. Sobre o tema, JOFFREY J. PECK (in: “*Users United*”: *The Civil Justice Reform Act of 1990... Op. cit.*, p. 114-115) afirma que: “*First, some challenged Congress’s constitutional authority to legislate in the area of procedural reform. (...) Congress plainly has the power to enact rules of court in general and the CJRA in particular. Nearly fifty years ago, the Supreme Court said in no uncertain terms: ‘Congress has undoubted power to regulate the practice and procedure of federal courts, and may exercise that power by delegating to this or other federal courts authority to make rules not inconsistent with the statutes or Constitution of the United States...’*”

¹⁶⁷ MULLENIX, Linda. *The Counter-Reformation in Procedural Justice*. In: Minnesota Law Review, vol. 77, 2002, p. 379.

A despeito dos posicionamentos contrários, o CJRA mantém-se válido, apto a regular o funcionamento das cortes federais.

No CJRA foram definidos seis princípios que devem ser incluídos nos planos de todas as *district courts*. São eles:

- (i) o tratamento diferenciado entre os casos complexos e os casos simples;
- (ii) participação e controle do processo desde o início, com a definição de prazos para cada fase;
- (iii) cuidadoso e deliberado monitoramento dos casos complexos;
- (iv) encorajamento à descoberta do custo efetivo do processo, por meio da troca de informações entre os litigantes e seus advogados;
- (v) conservação dos recursos judiciais por meio da proibição de ajuizamento da ação a não ser que a parte certifique que procurou a parte contrária e tentou o acordo, mas sem sucesso; e
- (vi) autorização para encaminhar os casos para os programas de resolução alternativa de controvérsias (ADR).¹⁶⁸

Através da CJRA, ficou evidente a necessidade da criação de mecanismos para apurar e melhorar o funcionamento das cortes federais americanas. Como aponta JOFFREY J. PECK, após a sua promulgação, foi fixada uma agenda nacional para gerenciamento dos litígios e a premência de redução dos custos e atrasos.¹⁶⁹ Tais discussões, que antes ficavam limitadas aos círculos acadêmicos, entraram na pauta de outros círculos, como o político e o econômico,

¹⁶⁸ PECK, Jeffrey J. “Users United”: *The Civil Justice Reform Act of 1990...* *Op. cit.*, p. 110-11. Entretanto, é importante informar que, a despeito de o CJRA definir prazos e cronogramas para a elaboração das pesquisas por cada corte distrital e as respectivas conclusões, os prazos fixados expiraram sem que soluções fossem encontradas. Como afirma CARL TOBIAS (in: *The Expiration of the Civil Justice Reform Act of 1990*. Washington & Lee Law Review, nº 541, 2002, p. 541-542): “Ever since the United States Congress passed the Civil Justice Reform Act of 1990 (CRJA), a minor mystery of federal court jurisprudence has been whether – and if so, precisely when – that significant and controversial legislation expired. The measure instituted unprecedented nationwide experimentation with procedures that lawmakers intended to decrease cost and delay in civil litigation, but the statute’s implementation additionally balkanized federal practice and procedure. Several important phenomena contributed to this mystery. First, the legislation, as enacted initially, was unclear. The CJRA required that all ninety-four federal district courts promulgate civil justice expense and delay reduction plans not later than three years from the December 1990 date on which the legislation took effect, while simultaneously authorizing every district to experiment for seven years following this December 1990 effective date with approaches that each court believed would save cost and time. Nevertheless, the statute failed to provide specifically for expiration at the conclusion of the seven-year frame that the legislation prescribed.”

¹⁶⁹ PECK, Jeffrey J. “Users United”: *The Civil Justice Reform Act of 1990...* *Op. cit.*, p. 113.

permitindo que críticas e sugestões fossem elaboradas por todos os interessados na melhora da prestação jurisdicional.

Além disso, o Governo Federal promoveu diversas reformas nos órgãos administrativos que mais demandavam no Poder Judiciário. Com isso, permitiu uma diminuição das ações originárias do próprio Estado, diminuindo a sobrecarga do Judiciário.

Por fim, foram organizados grupos de trabalho junto às cortes, com vistas a planejar as medidas que resultem na diminuição de custo e tempo dos processos judiciais.¹⁷⁰

6.2 – O Procedimento do Case Management Norte-Americano

Como é próprio da realidade norte-americana, explicar o funcionamento do Poder Judiciário não é tarefa simples.

Impossível apontar, de forma pormenorizada, os atos processuais previstos nas cortes federais. O procedimento, e especificamente, o *case management*, tal qual preconizado pelo CJRA, é feito de forma descentralizado e individualizado. Cada tribunal distrital deve organizar o seu próprio comitê para estudar os problemas enfrentados, os casos mais frequentes e as soluções aplicáveis ao respectivo tribunal.¹⁷¹

Por conseguinte, não existe uma uniformidade no procedimento aplicado em cada corte norte-americana.¹⁷² Sendo assim, considerando que existem

¹⁷⁰ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 38.

¹⁷¹ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 38.

¹⁷² Não só de acertos vive o *case management* norte-americano. Especificamente quanto à criação de procedimentos específicos para cada corte distrital, afirma CARL TOBIAS (in: *The Expiration of the Civil Justice Reform Act of 1990...* Op. cit., p. 544-546) que: “Many of the above developments have increase conflicts substantially between local procedural mandates and numerous applicable federal rules, especially those governing civil procedure, and have enhanced disuniformity among the ninety-four federal district courts. For example, a significant number of cost- and time-saving measures that districts inserted in their civil justice expense and delay reduction plans contravened analogous Federal Rules of Civil Procedure. Courts premised the adoption and enforcement of inconsistent local strictures on the CJRA, which encouraged district to employ mechanisms that would conserve resources and time, and on the 1993 federal rules revisions, which empowered and invited courts to reject or change several discovery amendments. (...) All of the developments surveyed, therefore, have made federal civil practice more fragmented now than at any time since the Supreme Court’s 1938 adoption of the original Federal Rules of Civil Procedure, whose central purposes were the institution and maintenance of a national, uniform procedural regime.” No mesmo sentido, LINDA S. MULLENIX (in: *The Counter-Reformation in Procedural Justice...* Op. cit., p. 382) afirma que: “Finally, the act authorizes unconstitutional rulemaking, violates the separation of powers doctrine, and arrogates to Congress unprecedented authority over federal procedure. The

noventa e quatro *district courts* no território americano, qualquer advogado que pretenda atuar em cada uma delas enfrentará extrema dificuldade, tendo em vista que deverá saber o procedimento especificamente adotado por cada uma dos *district courts*.¹⁷³ Uma verdadeira “Babel procedimental”.¹⁷⁴

De todo modo, a legislação federal norte-americana fixa apenas orientações gerais para aplicação do *case management*, sem definir, de forma exaustiva, o procedimento a ser aplicado. Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

(...) o juiz deve envolver-se com o caso logo no início do feito, para planejar seus caminhos e controlar seus custos; envolver-se na atividade probatória, elaborar plano e cronogramas dos atos procedimentais específicos para cada caso; ser treinado em técnicas de gerenciamento de casos; deve haver planejamento de prazos e procedimentos diferenciados para demandas simples, individuais e casos complexos, com pluralidade de partes e diversidade de questões.¹⁷⁵

Partindo das orientações gerais previstas no CJRA, cada um dos tribunais federais desenvolveu o seu próprio programa de gerenciamento dos processos judiciais, de acordo com as suas especificidades e peculiaridades.¹⁷⁶

Sendo assim, é possível identificar pontos chave do *case management* norte-americano, aplicados por todas as cortes americanas.

Em primeiro lugar, tem-se a audiência preliminar, conforme determinado na *Rule* nº 16 da FRCP.

Tradicionalmente, assim como acontecia no processo civil inglês, a parte ajuizava a ação e, em seguida, havia a produção das provas, que ficava a cargo

Civil Justice Reform Act should be understood as an alarming intrusion by Congress – made without adequate legal or empirical foundation – into the judiciary’s internal housekeeping affairs.”

¹⁷³ MULLENIX, Linda. *The Counter-Reformation in Procedural Justice...* Op. cit., p. 380-381. E complementa a mencionada a autora: “*The Civil Justice Reform Act is at war with the concept of uniform procedural rules throughout the federal district courts. The Act instead directly contributes to an increase balkanization of federal civil procedure, a process that began with Federal Rule of Civil Procedure 83, which authorizes the creation of local rules. What began as an aesthetic of procedural simplicity has been transformed, over fifty years, into a reigning reality of procedural complexity. Today, federal practice and procedure is impossibly arcane.*”

¹⁷⁴ MULLENIX, Linda. *The Counter-Reformation in Procedural Justice...* Op. cit., p. 381.

¹⁷⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 38.

¹⁷⁶ A título de exemplo, cita PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in: *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 38-39) a corte distrital de New Hampshire: “*O tribunal distrital de New Hampshire, por exemplo, fixou quatro tipos de procedimentos: para litígios administrativos, procedimento sumário (rocket docket), procedimento padrão e procedimento para casos complexos. Todos prevem uma audiência preliminar destinada ao debate e decisão de questões preliminares, tentativas de resolução alternativa e planejamento da condução do caso. Os processos tem prazo para terminar. No procedimento padrão, o julgamento é agendado para até um ano após a audiência preliminar. Nos casos de menor complexidade, em até seis meses. Os litígios administrativos e casos complexos ganham programação especial, definida caso a caso.*”

dos advogados. Somente após tal fase haveria o julgamento, momento no qual o juiz teria o primeiro contato com o litígio e as provas já produzidas.

Contudo, verificou-se que, para mais rápida solução das controvérsias, o juiz deve ter contato prévio com objeto do litígio e as partes. Para tanto, determinou-se a realização de audiência preliminar, momento no qual o juiz terá a possibilidade de discutir com as partes o caso, decidir questões incidentais e, desde logo, apreciar a necessidade de produção de determinadas provas. Através de audiência preliminar, permite-se a maior concentração dos atos processuais, oralidade e concentração, de tal modo que o processo torne-se mais célere e econômico.¹⁷⁷

Além disso, na audiência preliminar o juiz deverá também fixar um cronograma para a realização dos atos processuais, os meios de provas que foram deferidos, prazo para eventual perícia e data para a oitiva de testemunhas.¹⁷⁸ Há o planejamento dos atos, permitindo às partes conhecimento prévio e evitando o desperdício com intimações isoladas para realização dos atos. Como afirma WILLIAM W. SCHWARZER:

Rule 16 requires the court to issue a scheduling order within 90 days after the appearance of a defendant or within 120 days after the complaint has been served on a defendant. It is advantageous to schedule the first conference as early as possible, before the lawyers become bogged down in discovery or motions. Though some cases obviously require less attention than others, it is well to schedule conferences in all cases with potential discovery and motion activity. Some types of cases, such as government collection cases or Social Security appeals, are so routine that no conference is needed.¹⁷⁹

Acrescente-se que, como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA, “*Dado que as alegações e provas são apresentadas em uma audiência com o juiz do julgamento, as manifestações e as defesas são concentradas em um único momento. É uma audiência que concentra postulação, instrução e julgamento.*”¹⁸⁰

¹⁷⁷ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 39.

¹⁷⁸ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 39.

¹⁷⁹ SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management... Op. cit.*, p. 3. E complementa o referido autor: “*The primary objective of the Rule 16 conference is for the judge and the lawyers to discern what the case is really about. Pleadings often do more to obscure the real issues than to identify them. Before getting to the issues, however, the judge should always explore subject-matter jurisdiction, the absence of which is, of course, a non-waivable defect. It sometimes happens that the absence of jurisdiction is first recognized well into a case—occasionally not until the appeal. The pretrial conference can prevent proceedings that will later prove fruitless.*”

¹⁸⁰ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, 2010, p. 39. Sobre o tema, afirma WILLIAM W. SCHWARZER (in: *The Elements of Case Management... Op. cit.*, p. 3) que: “*The Rule 16 conference should also be used to screen out cases or claims that lack any factual basis. While notice pleading means that parties need not allege all the evidentiary detail, it*

Não obstante, ao exigir que as partes compareçam em uma data específica perante o juiz, possibilita-se também a realização de acordo.

Encontramos aqui o segundo traço característico do *case management* norte-americano. Após as reformas, houve o incentivo à utilização dos mecanismos de resolução alternativa de conflitos (ADR), destacadamente após a promulgação do *Alternative Dispute Resolution Act* em 1998.

Mesmo antes da promulgação deste *Act*, as cortes federais já implementavam os meios alternativos de resolução de conflitos, através mediação,¹⁸¹ arbitragem e a avaliação inicial por terceiro neutro.¹⁸² Contudo, após 1998, houve um desenvolvimento substancial da ADR nas cortes federais, que passaram a utilizar dos mecanismos de forma mais recorrente.

Define o ADR Act que:

(a) DEFINITION- For purposes of this chapter, an alternative dispute resolution process includes any process or procedure, other than an adjudication by a presiding judge, in which a neutral third party participates to assist in the resolution of issues in controversy, through processes such as early neutral evaluation, mediation, minitrial, and arbitration as provided in sections 654 through 658.¹⁸³

A despeito de haver menção expressa dos meios alternativos disponíveis, a literatura especializada entende que a lista de tipos autorizados é meramente ilustrativa, e não restritiva.

does not entitle them to litigate issues for which they have no evidence. Parties may not look wholly to discovery to make a case or defense. There must be some showing of a factual basis, or at least a strong likelihood of one, as a condition for permitting a party to go forward."

¹⁸¹ Afirma ARCHIE ZARINSKI (in: *Lawyers' Resistance to Mediation: Evolution and Adaptation*. Palestra proferida na 2ª Conference Rediscovering Mediation. Kuala Lumpur, 2011, p. 1) que: "*Mediation by a third party has of course been used in conflicts since the dawn of history princes, merchants, religions, families and friends. It is only in the twentieth century however that the practice of mediation was identified as structured process which could be implemented within the formal legal system. The beginning was in labour relations where mediation was used to avoid disastrous strike action. Gradually the idea spread that such process could also be beneficial in other legal fields, such as family and criminal law. Academics developed the concept of disputing to supplement the traditional focus on litigation, and began to suggest that mediation and other alternatives to adjudication might be useful in a wide range of cases. For American lawyers, these developments were brought to a head in the 'Pound Conference' of 1976, held under the auspices of the organized bar and the judiciary. There, Professor Sander revealed his vision of a 'multi-door courthouse' in which mediation was a key alternative to litigation of many types.*"

¹⁸² Tradução livre de "Early Neutral Evaluation". Segundo ROBERT J. NIEMIC, DONNA STIENSTRA e RANDALL E. RAVITZ (in: *Guide to Judicial Case Management of Cases in ADR*. Washington DC: Federal Judicial Center, 2001, p. 8), pode ser definido como: "*In a confidential session attended by attorneys and their clientes, a neutral third party hears presentations by each side in the case, then gives the parties a nonbinding assessment of the strengths and weaknesses of their positions. The evaluator, who is often an attorney with expertise in the subject matter of the case, also may assist the parties in settlement discussions or development of a discovery plan. Early neutral evaluation is generally used early in the litigation and is aimed more at streamlining the case than at settlement.*"

¹⁸³ Sec. 651, (a).

Sendo assim, Antes mesmo do início do processo, deve a parte atender a exigência da comprovação da tentativa da ADR, por meio do *referral*, que é a comprovação de que houve a prévia tentativa de solução alternativa foram adotadas. Segundo PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Também é comum os tribunais estabelecerem a prévia tentativa de resolução alternativa como uma espécie de condição da ação. As partes precisam certificar que tentaram resolver a demanda pelos chamados meios alternativos (mediação, conciliação, arbitragem, avaliação de terceiro neutro, mini-trial, etc.) para terem direito ao processo judicial. Os próprios modelos de gerenciamento e o cronograma do caso são montados conforme o mecanismo alternativo adequado e combinam a adjudicação com soluções alternativas para um mesmo caso.¹⁸⁴

Importante destacar que diversas cortes federais estabelecem que o juiz tem o poder discricionário (*mandatory*) de, conforme o caso concreto, encaminhar os processos para a ADR, ainda que as partes não tenham interesse.¹⁸⁵ De acordo com o levantamento feito com os juízes federais, a negativa das partes quanto à possibilidade de utilização da ADR é decorrência de fatores como: (i) falta de familiaridade com o procedimento da ADR; (ii) medo de aparentar fraqueza perante o adversário; (iii) animosidade existente entre as partes; e (iv) falta de confiança entre os advogados ou partes.¹⁸⁶

Entretanto, ainda que as partes não tenham interesse na resolução não-jurisprudencial da controvérsia, é possível encontrar o benefício do encaminhamento obrigatório dos processos. Conforme apontam ROBERT J. NIEMIC, DONNA STIENSTRA e RANDALL E. RAVITZ, os mediadores profissionais entrevistados informam diversos casos nos quais as partes, mesmo sem participar

¹⁸⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 40.

¹⁸⁵ A autorização legal para o encaminhamento obrigatório para a ADR é assim explicitado por ROBERT J. NIEMIC, DONNA STIENSTRA e RANDALL E. RAVITZ (in: *Guide to Judicial Case Management of Cases in ADR...* Op. cit., p. 53): “The ADR Act permits the district courts to refer cases to ADR without party consent but restricts this authority to certain forms of ADR. The ADR Act states that “[a]ny district court that elects to require the use of alternative dispute resolution in certain cases may do so only with respect to mediation, early neutral evaluation, and, if the parties consent, arbitration.”¹²³ The Act is particularly emphatic that arbitration is to be used only with party consent and emphasizes that consent must be “freely and knowingly” given.¹²⁴ These provisions parallel the Judicial Conference’s longstanding opposition to authorizing mandatory arbitration for any courts other than the ten courts originally authorized by the 1988 Act.¹²⁵ The ADR Act of 1998 does not affect the authority granted under the 1988 Act to require the use of arbitration in certain cases in these ten courts.¹²⁶ See *infra* Appendix A.2 for a discussion of the ten courts authorized by the 1988 Act to use mandatory arbitration.”

¹⁸⁶ NIEMIC, Robert J.; STIENSTRA, Donna; RAVITZ, Randall E.. *Guide to Judicial Case Management of Cases in ADR...* Op. cit., p. 50.

voluntariamente da sua mediação, acabam por encontrar um resultado que satisfaça a todos.¹⁸⁷

Não só na primeira instância há o incentivo à ADR. Todas as treze cortes federais de apelação implantaram o chamado “*appellate mediation*”,¹⁸⁸ com vistas a promover a mediação mesmo em segunda instância, que poderá ser aplicado em todos os procedimentos civis.¹⁸⁹ Sendo assim, permite-se que a resolução pacífica da controvérsia possa ocorrer mesmo após o julgamento em primeira instância.

Ademais, outros mecanismos são utilizados pelo *case management* norte-americano que causam grande impacto na diminuição do tempo e custo do processo.

Merece menção a triagem inicial dos casos (*screening process*). Cumpre esclarecer que não se trata aqui de mera identificação e separação dos processos para posterior encaminhamento para os instrumentos de resolução não-jurisdicional das controvérsias. Na verdade, a triagem inicial demanda a identificação das causas complexas, com eventual produção de provas delicadas, processos nos quais se discute matérias já pacificadas pelos tribunais e os processos que já estão em condições para o pronto julgamento. Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Nos programas em que a triagem se inicia com as partes, o autor deve apresentar panorama do caso e um resumo de suas alegações, apontar os precedentes relacionados, informar as principais questões materiais e processuais envolvidas e sugerir um trajeto procedimental. Nos programas em que a triagem é feita pelo juízo, um funcionário ou grupo de funcionários (do cartório, da Vara ou do cartório Distribuidor nas comarcas maiores) separa as petições iniciais conforme o nível de complexidade, o potencial de acordo, a urgência, a necessidade e os tipos de prova, etc. Os casos passíveis de acordo são encaminhados a um setor especializado, com pauta própria de audiências e funcionários selecionados, capacitados e treinados para esta atividade.¹⁹⁰

¹⁸⁷ NIEMIC, Robert J.; STIENSTRA, Donna; RAVITZ, Randall E.. *Guide to Judicial Case Management of Cases in ADR...* Op. cit., p. 50.

¹⁸⁸ NIEMIC, Robert J. *Mediation & Conference Programs in the Federal Courts Appeals: a Sourcebook for judges and lawyers*. Washington DC: Federal Judicial Center, 2006, p. 3.

¹⁸⁹ Interessante destacar que as sessões de mediação podem ser feitas até mesmo por telefone. Como informa ROBERT J. NIEMIC (in: *Mediation & Conference Programs in the Federal Courts Appeals...* Op. cit., p. 10): “*Most programs hold a large portion of the conferences by telephone. The chief circuit mediators and conference attorneys in the Second, Fourth, Fifth, Sixth, Seventh, Eighth, Ninth, and Tenth Circuits indicated that they conduct from 50% to 95% of their sessions by telephone. Factors that contribute to the frequency of telephone sessions include the distances between the mediator and mediation participants and the travel costs for in-person sessions.*”

¹⁹⁰ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 40.

É importante destacar que a simples triagem, conjugado com o sistema da audiência preliminar, exige dos advogados que se preparem melhor para atuar no caso e formulem, de forma mais consistente, os seus pedidos. Sendo assim, evita-se que sejam elaborados requerimentos desprovidos de fundamentação fática e/ou jurídica, ou sejam apresentadas defesas meramente protelatórias.¹⁹¹

Ademais, é preciso destacar a obrigação de fixação de datas para a realização dos atos do processo. Segundo determina a *Rule* nº 16, o juiz deverá fixar datas para o término do *Discovery*, o chamamento ao processo e a emenda da petição inicial. Segundo afirma WILLIAM W. SCHWARZER, os juízes federais entrevistados concordam que a fixação das datas para realização de cada fase e atos processuais é a mais efetiva ferramenta do *case management*.¹⁹² E conclui que:

Judges should always set a firm date for the next event in the case, be it another conference, the filing of a motion, or any date requiring action by the lawyers. Every case in a judge's inventory should have a specific date calendared that will bring it to the court's attention.

Setting a firm schedule at the conference is no substitute for defining and narrowing issues. Focusing lawyers' attention on the issues from the outset avoids unnecessary discovery, promotes early settlement, prevents pointless trials, and, where a trial is needed, furthers efficiency and economy.¹⁹³

Não menos importantes foram as mudanças ocorridas na estrutura do Poder Judiciário norte-americano, destacadamente quanto às funções dos serventuários e a utilização de juízes leigos.

Com efeito, os serventuários não limitam a sua atuação aos serviços do cartório judicial ou mesmo de oficial de justiça, como acontece no Brasil. São eles peças de extrema importância, uma vez que executam a triagem dos processos e fornecem aos juízes os elementos necessários para o julgamento de forma antecipada.

Acrescente-se que existe a possibilidade de auxílio de juízes leigos e advogados auxiliares, que assessoram os juízes nas atividades jurisdicionais. São eles de extrema importância na triagem inicial dos processos, bem como no momento de análise das provas e precedentes apresentados pelas partes. Especificamente quando ao *magistrate judges*, seu papel de destaque é

¹⁹¹ SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management...* Op. cit., p. 4.

¹⁹² SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management...* Op. cit., p. 7.

¹⁹³ SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management...* Op. cit., p. 7.

reconhecido inclusive pelos advogados, como informa PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Uma figura de destaque no modelo norte-americano é o *magistrate judge*, um juiz alocado, conforme suas habilidades, para auxiliar o juízo togado. Segundo as pesquisas realizadas, o uso do *magistrate judges* é um dos elementos mais bem avaliados pelos advogados no *case management* daquelas cortes.¹⁹⁴

Sendo assim, a despeito da diversidade de procedimentos existentes em cada corte federal, são estes os principais elementos que compõem o *judicial case management* norte-americano.

6.3 – Resultados do Case Management nos EUA

As vantagens da adoção do *case management* no judiciário norte-americano foram evidentes. Até mesmo porque a regulamentação através do CJRA foi precedida de um levantamento empírico, posteriormente copiado na Inglaterra.

As cortes federais norte-americanas instituíram diversos grupos de trabalho para verificar a eficácia das técnicas e instrumentos à disposição para acelerar o procedimento judicial, especialmente após a edição da CJRA. Dentre as noventa e quatro cortes federais, dez delas instituíram um procedimento “piloto”,¹⁹⁵ com vistas a definir qual seria a melhor forma de aplicar o *case management*.

E os resultados foram apurados por pesquisas científicas, como a realizada pelo “*Institute of Civil Justice*”. No trabalho efetuado por JAMES KAKALIK e diversos outros pesquisadores,¹⁹⁶ para efeitos de comparação dos resultados alcançados, foram escolhidas dez cortes com fluxo de processos similares aos seus pares que utilizaram do procedimento piloto de *case management*, que pudessem servir de paradigma para fins de comparação.¹⁹⁷

¹⁹⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 41.

¹⁹⁵ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?: An Evaluation of Judicial Case Management under the Civil Justice Reform Act*. Santa Monica: The Institute for Civil Justice, 1996, p. 11. Informam os autores que: “*The ten pilot districts selected by the Committee on Court Administration and Case Management of the Judicial Conference of the United States were: California (S), Delaware, Georgia (N), New York (S), Oklahoma (W), Pennsylvania (E), Tennessee (W), Texas (S), Utah, and Wisconsin (E).*”

¹⁹⁶ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?... Op. cit.*

¹⁹⁷ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?... Op. cit.*, p. 11. Informam os autores que: “*The Judicial Conference, with advice from RAND, also selected the following ten comparison*

As dez cortes distritais escolhidas para usar o plano piloto deveriam aplicar os princípios definidos na CJRA e incorporar seis técnicas do *case management* previamente definidas. As técnicas escolhidas foram:

- adoção de diferentes práticas de gerenciamento, adequadas às circunstâncias do caso e ao tribunal;
- envolvimento imediato do juízo com o caso e fixação de planos de gerenciamento específicos (*early judicial involvement*);
- monitoramento e controle de casos complexos, com múltiplas partes e interesses;
- estímulo à cooperação voluntária das partes no *discovery* e recomendação para que tentem realiza-lo por si, antes de solicitar auxílio ao tribunal;
- remessa de casos para solução alternativa, quando possível.¹⁹⁸

Definir, de forma concreta, quais serão as técnicas aplicadas em cada corte se mostrou estratégia de fundamental importância, até mesmo porque a CJRA apenas estabeleceu os princípios gerais do *case management*, deixando, como já explicitado, ao cargo de cada corte federal estabelecer o seu procedimento.

Para facilitar a sua compreensão, KAKALIK propõe que sejam as técnicas agrupadas em quatro categorias, a saber, (i) *differential case management*, (ii) *early judicial management*, (iii) *discovery management*, e (iv) *alternative dispute solution*.¹⁹⁹

Constitui o *differential case management* (DCM) técnica que reconhece haver diferentes tipos de casos, sendo que cada um deles necessita de diferente tipo e nível de gerenciamento judicial. Para a sua implementação, se mostra necessária a criação de procedimentos específicos, conforme a complexidade da matéria litigiosa.²⁰⁰

Nos procedimentos pilotos, a maioria das cortes (seis em dez) não conseguiu implementar as técnicas do DCM. Segundo os juízes e advogados entrevistados na pesquisa conduzida por KAKALIK²⁰¹ a (i) dificuldade de determinar o procedimento correto, mais adequado ao caso, bem como a (ii) prática de cada juiz adequar o *seu* procedimento ao caso concreto, ao invés de ter um procedimento previamente estabelecido, atrapalharam a implantação do DCM.

districts: Arizona, California ©, Florida (N), Illinois (N), Indiana (N), Kentucky (E), Kentucky (W), Maryland, New York (E), and Pennsylvania (M)."

¹⁹⁸ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 48.

¹⁹⁹ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?... Op. cit.*, p. 11.

²⁰⁰ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?... Op. cit.*, p. 11

²⁰¹ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?... Op. cit.*, p. 11

Por sua vez, o *early judicial case management* pressupõe a participação do juiz em todas as fases procedimentais, já no início do processo. Essa técnica foi mais facilmente implantada, tendo sido possível identificar uma significativa melhora na prestação jurisdicional. Houve uma redução de 1,5 a 2 meses no tempo de duração dos processos e, em contrapartida, apenas um aumento de 20 horas no tempo de trabalho dos advogados na condução dos processos.²⁰²

Já o *discovery management* consiste nas técnicas de controle dos procedimentos de produção das provas, obtenção e troca de informações entre as partes e a boa-fé processual. Considerada a fase mais demorada e complexa do procedimento federal norte-americano, verificou-se no levantamento empírico que, por meio da simples utilização do *discovery management*, foi possível diminuir a duração dos processos em 25%, além da diminuição do tempo de trabalho dos advogados.²⁰³

Por fim, foi apurada a aplicação das ADR. Segundo o levantamento realizado por KAKALIK, não foi possível apurar, de forma segura, a existência, ou não, de benefícios em decorrência de sua utilização.²⁰⁴ Entretanto, dentre os dados apurados, não houve qualquer melhora na satisfação dos jurisdicionados ou dos advogados, nem diminuição do volume de trabalho.

Sendo assim, ao final do período de testes, por meio do procedimento piloto, as conclusões foram as seguintes:

1. The CJRA pilot program, as the package was implemented, had little effect on time to disposition, litigation costs, and attorneys' satisfaction and views of the fairness of case management.
2. But our analysis of case management as practiced across districts and judges shows that what judges do to manage cases matters:
 - Early judicial case management, setting the trial schedule early, shortened time to discovery cutoff, and having litigants at or available for settlement conferences are associated with a significantly reduced time to disposition. Early judicial case management also is associated with significantly increased costs to litigants, as measured by attorney work hours.
 - Shortened time to discovery cutoff is associated with significantly decreased attorney work hours.
 - None of these policies significantly affects attorneys' satisfaction or views of fairness, either positively or negatively.

²⁰² KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?...* Op. cit., p. 14

²⁰³ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?...* Op. cit., p. 16

²⁰⁴ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?...* Op. cit., p. 18. E complementam ao afirmarem que: "Using our main CJRA evaluation sample data, we cannot statistically analyze the effects of the other types of ADR used in pilot comparison districts. The volume of cases referred to ADR was too small to generate a large enough sample when all cases were sampled at random. And each of the various mediation and neutral evaluation programs was sufficiently to make pooling the data problematic."

3. If early case management and early setting of the trial schedule are combined with shortened discovery cutoff, the increase in costs associated with the former can be offset by the decrease in costs associated with the latter. We estimate that under the circumstances, litigants in general civil cases that do not close within the first nine months would pay no cost penalty for a reduce time to disposition of approximately four to five months (about 30 percent of their median time to disposition).

4. The CJRA also required public reporting of status of each judge's calendar every six months, including the number of cases pending over three years. Since adoption of the CJRA, the total number of all civil cases pending has increased, but the number of cases pending more than three years has dropped by about 25 percent from its pre-CJRA level.²⁰⁵

Com efeito, por meio do *case management*, foi possível a redução do tempo do processo, bem como a satisfação das partes, advogados e juízes. Como também concluiu PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

O maior envolvimento de juiz e advogados reduziu a duração do processo, mas aumentou seu custo. A fixação de um cronograma com data para o fim do processo também reduziu sua duração, sem aumento de custo ou insatisfação dos advogados. A redução do tempo disponível para produção de provas diminuiu o tempo total e os custos, também sem descontentar os advogados. E o aproveitamento do juiz auxiliar satisfaz os advogados. O inconveniente foi o aumento de custos gerados pelo envolvimento que o gerenciamento exige.²⁰⁶

Conforme a conclusão da mencionada pesquisa, apesar dos benefícios da utilização do gerenciamento dos processos judiciais nas cortes federais norte-americanas por meio do CJRA, o mecanismo escolhido – via legislativa – não estava adequada com a tradição jurídica daquele país. Ficou evidente que os resultados seriam mais facilmente atingidos caso cada tribunal estabelecesse sua própria prática procedimental, adaptada à sua realidade.

Ainda assim, as vantagens da utilização do *judicial case management* superaram os entraves relatados.

²⁰⁵ KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?...* Op. cit., p. 13-14.

²⁰⁶ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 50.

7. Gerenciamento do Processo Judiciais no Brasil: CPC, Formalismo e a Cultura Judicial

Após a análise do gerenciamento dos processos judiciais nos países do sistema de *Common Law*, cumpre-nos agora averiguar a aplicabilidade no Direito Processual Civil brasileiro.

Em uma análise rápida e pouco aprofundada, um observador desinformado poderia concluir que não há espaço para o gerenciamento dos processos judiciais no Brasil. Isso porque existe um código de processo que estabelece, de forma minuciosa e exaustiva, o procedimento judicial a ser adotado uniformemente em todo o país.

Contudo, mesmo sendo o Código de Processo Civil válido da mesma forma para todas as comarcas em funcionamento no país, encontramos absoluta divergência entre o tempo de duração do processo de cada local. O que motivaria tal discrepância?

Resultados diferentes quanto à prestação jurisdicional podem ser decorrência, a princípio, das diferentes estruturas disponíveis em cada tribunal brasileiro como culpado pela diferença na prestação jurisdicional.

Tal resposta, apesar de enfrentar uma parte do problema, está equivocada por não se adequar também às hipóteses de comarcas nas quais duas varas que possuem os mesmos recursos entregam a prestação jurisdicional de forma absolutamente diferente.

Ora, a melhora da prestação jurisdicional passa, portanto, pela identificação e solução dos entraves encontrados nas secretarias judiciais. Este é, sem sombra de dúvidas, uma importante faceta do problema, que será explorada no capítulo 8.

Entretanto, a Crise do Poder Judiciário pode ser enfrentada por meio dos mecanismos do gerenciamento dos processos judiciais. Os países que adotam o sistema de *common law*, de forma revolucionária, concederam poderes sem precedentes aos juízes, para que pudessem eles conduzir o processo de forma a atingir a solução da controvérsia de modo mais rápido, econômico e seguro. E os resultados alcançados demonstram ser o gerenciamento uma opção viável para solucionar tais problemas.

Sendo assim, não há dúvidas de que o gerenciamento dos processos judiciais deveria entrar na pauta de discussões para reforma e melhoria da prestação jurisdicional brasileira.

Contudo, diversos entraves impedem a sua pronta instituição. Vamos agora explorar os dois principais entraves, encontrados no Direito Processual Civil e que impossibilitam a pronta aplicação do gerenciamento dos processos judiciais.

7.1 – Formalismo Processual

Nenhuma novidade há na afirmativa de que a aplicação do Direito, nos países que se filiam ao sistema de *civil law*, é feita pela subsunção do fato à norma jurídica. A lei possui preponderância frente às demais fontes de direito.

Como era de se esperar, a lei não possui preponderância só no Direito material. O processo civil, enquanto “*atos e fatos, cuja ocorrência é provocada pelo exercício da ação harmonizado, numa forma procedimental acontecidos em juízo, para viabilizarem o exercício da jurisdição*”,²⁰⁷ é exteriorizado pelo procedimento. Por sua vez, o procedimento é a forma que o processo se realiza em cada caso concreto.²⁰⁸ Portanto, é o procedimento que define e ordena os diversos atos processuais necessários para exercitar a jurisdição.

No Brasil, enquanto país pertencente ao sistema de *civil law*, o procedimento foi codificado, de forma pormenorizada e exaustiva, no Código de Processo Civil. Sendo assim, os atos processuais têm a sua *forma e efeitos* previstos na legislação.

Contudo, uma interpretação avalorativa das normas processuais faz com que o processo seja encarado como um fim em si mesmo, e suas formas são colocadas em primazia frente ao direito material e à resolução da controvérsia. Tem-se, assim, o *formalismo processual*.

²⁰⁷ PAIXÃO JÚNIOR, Manoel Galdino. *Teoria Geral do Processo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002, p. 138. O professor HUMBERTO THEODORO JÚNIOR (in: *Curso de Direito Processual Civil*. Vol. I. 39ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 39) assim define o processo: “*Para exercer a função jurisdicional, o Estado cria órgãos especializados. Mas estes órgãos encarregados da jurisdição não podem atuar discricionária ou livremente, dada a própria natureza da atividade que lhes compete. Subordinam-se, por isso mesmo, a um método ou sistema de atuação, que vem a ser o processo.*”

²⁰⁸ THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil... Op. cit.*, p. 40.

Algumas premissas devem ser esclarecidas. O vocábulo “formalismo” adotado no presente trabalho segue a acepção consagrada na literatura especializada, e pode ser conceituado como o emprego de exigências formais de forma excessiva, ou seja, a supervalorização da forma. O termo, portanto, é carregado de um sentido negativo.

Cumprido esclarecer, entretanto, que o correto seria afirmar que, nos casos que são valorizadas em excesso as formas processuais em relação ao direito material, verifica-se o “formalismo excessivo”.

Com efeito, o formalismo é algo maior e mais complexo, sendo assim definido por CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA:

O formalismo, ou forma em sentido amplo, no entanto, mostra-se mais abrangente e mesmo indispensável, a implicar a totalidade formal do processo, compreendendo não só a forma, ou as formalidades, mas especialmente a delimitação dos poderes, faculdades e deveres dos sujeitos processuais, coordenação de sua atividade, ordenação do procedimento e organização do processo, com vistas a que sejam atingidas suas finalidades primordiais. A forma em sentido amplo investe-se, assim, da tarefa de indicar as fronteiras para o começo e o fim do processo, circunscreveu o material a ser formado, e estabelecer dentro de quais limites devem cooperar e agir as pessoas atuantes no processo para o seu desenvolvimento.²⁰⁹

O conceito, contudo, já se firmou.

A despeito das críticas ao formalismo existentes desde a década de 80 do século XX, a cultura jurídica brasileira, intimamente ligada à nossa história, permanece legalista-formalista. E não poderia ser diferente. O processo não é um elemento encontrado na natureza. É, na verdade, um produto do homem e, por conseguinte, de sua cultura. Como aponta CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, a cultura é intrinsecamente ligada aos valores que determinada sociedade resolve eleger como mais importantes que os demais.²¹⁰

Assim como o direito material, o direito processual também é resultado de escolhas. A estrutura de funcionamento, procedimentos, técnicas e objetivos

²⁰⁹ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil: Proposta de um Formalismo-Valorativo*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 8.

²¹⁰ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil... Op. cit.*, p. 71. E complementa o mencionado autor ao afirmar que: “Sob esse ângulo visual, não se pode deixar de reconhecer ainda que os valores humanos não pertencem apenas ao mundo ideal, mas têm um fundamento real, que é uma realidade da experiência histórica e social, não uma realidade metafísica. Só assim será possível estudar a positividade do direito como realidade empírica dos valores de ação expressos pelas proposições normativas (realidade empírico-formal) e predispostas em função dos interesses eminentes da sociedade (realidade empírico-substancial).”

estão de acordo com os valores elevados à supremacia por determinada sociedade ou grupo de poder.

Por conseguinte, a sequência de atos que o Processo assume em determinada sociedade reflete uma escolha política, escolha esta diretamente ligada à forma e o objetivo da administração judicial.

O Processo é o reflexo exato da forma como o Estado encara o seu cidadão, se efetivamente respeita a sua personalidade e liberdade, bem como se o direito e a justiça são levados a sério ou deixados em segundo plano.²¹¹ CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA, ao citar a conferência proferida por FRANZ KLEIN em 9 de novembro de 1901, nos lembra que “o desolador, árido e despercebido fenômeno processual encontra-se na mais estreita relação com os grandes movimentos espirituais do povo, devendo suas manifestações ser enquadradas entre os mais importantes documentos da cultura humana.”²¹²

As normas procedimentais, portanto, não resultam de uma ordem prática racional e aparentemente aleatória, mas sim das concepções sociais, éticas, ideológicas e políticas. E o seu emprego, tal qual é exteriorizado no procedimento, consiste numa estratégia de poder. O processo não termina com a prestação jurisdicional, mas é ele um instrumento indispensável para a paz social.

A cultura jurídica brasileira é fruto da tradição cultural de Portugal, nação integrante do sistema de *civil law*.

Sendo assim, temos enraizada em nossa cultura uma sobrevalorização da norma processual em detrimento da norma de direito material e mesmo o resultado efetivo do processo.

Não só as críticas devem ser dirigidas ao formalismo. Muito antes, o contrário. O formalismo permite a ordenação e organização do processo, restringe o arbítrio do juiz e iguala as partes, por meio de uma previsibilidade da sequência

²¹¹ Nesse sentido, CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA (in: *Do Formalismo no Processo Civil... Op. cit.*, p. 71) afirma que: “A estrutura mesma que lhe é inerente depende dos valores adotados e, então, não se trata de simples adaptação técnica do instrumento processual a um objetivo determinado, mas especialmente de uma escolha de natureza política, escolha essa ligada às formas e ao objetivo da própria administração judicial. Na realidade, de uma ou outra maneira as diversas espécies de procedimento refletem sempre, numa escala especialmente clara, em que medida o Estado realmente respeita a personalidade e a liberdade de seus cidadãos e como são considerados o direito e a justiça. O direito processual vincula, portanto, a relação entre o Estado e o cidadão a um especial e rico pólo de interesse, do mais alto valor substancial, e não a uma simples técnica alterável conforme o gosto e o humor do eventual detentor do poder.”

²¹² OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil... Op. cit.*, p. 74.

de atos.²¹³ Os princípios da segurança, igualdade e justiça são manifestados no formalismo.

O formalismo permite uma organização da desordem. Ao definir o modo, tempo e lugar para a realização dos atos processuais, o formalismo impede que a disputa entre as partes ocorra de forma absolutamente caótica e sem direcionamento.

Além disso, o formalismo garante às partes a paridade de armas e a proteção ao contraditório e a ampla defesa.²¹⁴ Com efeito, o órgão judicial está limitado à forma prescrita na lei, de modo que a margem para a arbitrariedade e a injustiça é reduzida. Exatamente por isso que RUDOLF VON JHERING afirmou que “*A forma é inimiga jurada do arbítrio e irmã gêmea da liberdade*”.²¹⁵ O seu contexto histórico, de afirmação do racionalista e luta contra as tiranias, justifica a exacerbação da afirmativa. Mas a lição permanece.

Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

No sistema de justiça, a democracia se realiza pela ampla possibilidade de acesso dos cidadãos e pelas diversas oportunidades que os litigantes têm de apresentar suas alegações e debater-las no processo. Isso é proporcionado por uma série de regras procedimentais, definidas em lei. Em geral, há uma presunção de que, quanto mais detalhadas essas regras, mais elevado o nível de igualdade entre as partes e mais democrático o processo.²¹⁶

E ainda que tenha a corrente instrumentalista combatido os equívocos do excessivo formalismo no processo por mais de três décadas, é possível encontrar fartas decisões proferidas pelos tribunais brasileiros nos quais são identificados claramente o raciocínio formalista.

²¹³ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil...* Op. cit., p. 215.

²¹⁴ Nesse sentido, CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA (in: *Do Formalismo no Processo Civil...* Op. cit., p. 11) afirma que: “O formalismo processual controla, por outro lado, os eventuais excessos de uma parte em face da outra, atuando por conseguinte como poderoso fator de igualação (pelo menos formal) dos contentores entre si. O fenômeno oferece duas facetas: no plano normativo, impõe uma equilibrada distribuição de poderes entre as partes, sob pena de tornar-se o contraditório uma sombra vã; no plano de fato, ou seja, do desenvolvimento concreto do procedimento, reclama o exercício de poderes pelo sujeito, de modo a que sempre fique garantido o exercício dos poderes do outro. O justo equilíbrio presta-se, portanto, para atribuir às partes, na mesma medida, poderes, faculdades e deveres, de modo que não seja idealmente diversa sua possível influência no desenvolvimento do procedimento e na atividade cognitiva do juiz, faceta assaz importante da própria garantia fundamental do contraditório.”

²¹⁵ JHERING, Rudolf von; BEVILAQUA, Clovis; BENAION, Rafael. *O Espírito do Direito Romano: nas diversas fases de seu desenvolvimento*. Vol. II. Tomo II. Rio de Janeiro: Alba, 1943.

²¹⁶ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 30.

Ou seja, dentre os estágios de evolução histórica do formalismo apontados por CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA,²¹⁷ ainda não conseguimos atingir o mais evoluído patamar, em evidência nos países que adotam o sistema de *common law*. Em tais países, a derrocada do formalismo excessivo é acompanhado por um aumento dos poderes dos juízes e das partes no processo, o que possibilita o diálogo entre os sujeitos da relação jurídica processual, sendo a forma mero *guia* para atingir o fim de pacificação social do processo.

Prevalece na cultura jurídica processual brasileira o formalismo exagerado, que ainda tenta se apegar em fatores objetivos da forma procedimental, na tentativa de garantir os direitos subjetivos dos cidadãos.

Não parece difícil demonstrar que a corrente formalista ainda é majoritária e perdurará, caso nada seja feito, por muitos anos. A título de exemplo, basta verificar a grade curricular das principais faculdades de direito do país. Nelas, o ensino das normas processuais tem absoluta preponderância sobre quaisquer outras técnicas de solução das controvérsias.

A formação jurídica no Brasil é de cunho positivista-legalista e os profissionais que atuam na justiça aprendem a operar regras formais de resolução de conflitos, o Direito Processual. Os cursos de Direito ensinam, em detalhes e de forma exaustiva, as regras procedimentais e as vertentes doutrinárias preponderantes.²¹⁸

²¹⁷ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil...* Op. cit., p. 14. Afirma o referido autor que: “A nosso parecer, porém, conquanto inegáveis os naturais e inevitáveis retrocessos, marchas e contramarchas, o fio histórico da questão aponta a um ciclo ascendente, helicoidal, de evolução, passando pelas seguintes fases: a) formalismo de caráter simbólico e religioso; b) informalismo decorrente de insuficiência técnica e de falta de consciência da sociedade civil em face do poder; c) formalismo exagerado baseado em fatores objetivos, tal como a corrupção dos juízes, e nos valores culturais repressivos da Idade Média; d) progressiva humanização do processo, lenta aproximação do juiz à realização da prova e ao contato direto com as partes, com gradual aumento de seus poderes; e) derrocada do formalismo excessivo, aumento dos poderes do juiz, sem esquecer das partes, em busca de permanente diálogo e colaboração, eliminação do primado da forma, maior atenção aos fins sociais e políticos do processo.”

²¹⁸ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 20. No mesmo sentido afirma CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD (in: *Cortina de Ferro*. Revista Brasileira de Estudos Políticos, nº 40, pp. 131-141. Belo Horizonte: 2012, p. 134-135): “Na maior parte das faculdades de Direito, o método predominante há décadas consiste em aulas expositivas. Técnicas ou metodologias distintas são raras. O professor na sala de aula faz pronunciar uma conferência, repleta de tecnicismos, cuja arbitrariedade é mal disfarçada pela sua antiguidade. Não é nem teoria nem prática. Comumente, é apenas a repetição de fórmulas doutrinárias de pouca ou nenhuma utilidade: as três maneiras de interpretar a norma tal, as duas escolas de pensamento sobre o instituto jurídico qual e assim por diante, em uma procissão in ndável de preciosismos que não podem ser lembrados (apenas efemeramente decorados) porque não podem ser, em qualquer sentido, praticados. Nem sequer praticados como maneira de analisar. Os alunos são condicionados a serem agentes passivos do processo de formação e levam esse tipo de comportamento para o momento da atividade profissional.”

A construção de um procedimento formalista tem como preocupação – ainda que não seja a única, é verdade – a necessidade de submissão do juiz à vontade da lei.

Lenta será a sua superação.

7.1.1 – O Formalismo e o Arbítrio do Juiz

O arbítrio e a corrupção do poder judiciário, e de seus juízes, especificamente, sempre foi uma das principais justificativas para o formalismo do processo. No contexto histórico, de fato, é possível compreender que em algum momento a necessidade de uma forma estanque e imutável para proteger as partes dos abusos praticados pelos juízes.

Com efeito, o Poder Judiciário brasileiro obteve a sua independência efetiva somente após a redemocratização ocorrida na década de 80 do século XX. Anteriormente, não possuía ele a autonomia necessária para julgar com imparcialidade e independência esperada pelo cidadão.²¹⁹

Especificamente em períodos de ditaduras – coincidentemente, ou não, os dois diplomas processuais foram editados em momento ditatoriais –, em que as lutas políticas e econômicas influenciam a atuação dos juízes, o cidadão não encontra no Poder Judiciário o alívio e proteção que se espera.

Por isso, a criação de um processo extremamente formalista, dominado pelas partes era visto como a melhor garantia contra os abusos, desmandos e irracionalidade do ofício jurisdicional. Portanto, os códigos de processo civil criados no Brasil, que entraram em vigor em 1939 e 197, são fruto de

²¹⁹ Interessante notar que as justificativas para o formalismo são as mesmas, independentemente do momento histórico e da nação envolvida. A título de exemplo, o nascimento do formalismo, ainda na idade média, foi criado pelos eclesiásticos exatamente com a função de restringir a corrupção e arbítrio do judiciário medieval. Afirma CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA (in: *Do Formalismo no Processo Civil... Op. cit.*, p. 26-27) que: “Os princípios para restrição dos poderes do juiz foram defendidos e realizados na prática pelos juristas italianos leigos e eclesiásticos do século XII, por obra dos glosadores, indicando três causas principais para esse novo modo de pensar o direito processual. A primeira, de caráter ideal, encontrava amparo na doutrina eclesiástica da imperfeição do homem e da sua natureza corrupta. A segunda, com base na realidade, levava em conta a periclitadação da honradez e da independência jurisdicional nas acirradas lutas políticas e econômicas daqueles tempos. Por tais razões, um processo dominado pelas partes era considerado como melhor garantia contra os abusos do ofício jurisdicional. A grande desconfiança em relação ao judiciário conduziu, assim, à criação de normas processuais muito mais rígidas do que as conhecidas em tempos atuais. Empregava-se, por fim, o argumento de corte lógico, no sentido de que deve corresponder à natureza privada do litígio a correlata faculdade dispositiva das partes sobre os limites da pretensão exercida no processo e das alegações conducentes a sua realização.”

preocupações de seus idealizadores com as liberdades individuais e proteção do cidadão.

É possível, inclusive, perceber a natureza democrática da teoria instrumentalista do processo. Ela é, com efeito, a possibilidade de flexibilização de formas processuais tão rigidamente definidas, para que o processo criado para uma momento de cerceamento das liberdades individuais possa se adequar à realidade democrática de participação efetiva dos sujeitos da relação jurídica processual.

A realidade, felizmente, muda.

Não mais convivemos com um regime ditatorial que tolhe as liberdades individuais. Por isso, urgente é a mudança de paradigma processual. Não mais deve ser o juiz visto como um inimigo, presumindo a sua culpa por corrupção ou proteção ao Estado, tal qual ocorria na idade média.²²⁰

Para enfrentar os problemas da intempestiva prestação jurisdicional, cabe ao juiz atuar de forma ativa na condução do processo, estabelecendo metas para as partes.

Não se está, com isso, incentivando o cerceio de liberdades individuais duramente conquistadas. A atuação e atribuição de poderes aos juízes, de forma alguma, implicam a possibilidade de serem cometidos atos que atinjam o direito de defesa e o contraditório. Como afirma BARBOSA MOREIRA:

É claro que a mais larga atribuição de poderes exercitáveis de ofício, na instrução do feito, de modo algum dispensa o órgão judicial de respeitar, na realização de quaisquer diligências, a garantia do contraditório, indispensável à salvaguarda dos direitos da defesa. Menos ainda o exonera do dever de motivar a sentença, mediante a análise dos elementos probatórios colhidos e a justificação do valor atribuído a cada qual. No controle da observância dessas imposições legais, e não no cerceamento da iniciativa do juiz, é que consiste o melhor antídoto contra as eventuais tentações de parcialidade.²²¹

Para tanto, se faz necessário o aumento dos poderes concedidos para o juiz. Não se pode, em uma nação que se pretende democrática, limitar a atuação

²²⁰ Sobre o tema, afirma CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA (in: *Do Formalismo no Processo Civil... Op. cit.*, p. 29) que: "O juiz, com exceção das coordenadas estabelecidas para o processo dito sumário, não estava investido de poderes suficientes para intervir no curso do procedimento nem lhe era lícito procurar reduzir os trâmites da causa às questões estritamente decisórias, apresentando-se tão somente como árbitro passivo da controvérsia, submetida esta à plena gestão autônoma dos contendores. O procedimento, nesse período, apegava-se à rigidez e se desenvolve de maneira mecânica e emperrada, tudo dominado por convencional formalismo, ininteligível para o leigo."

²²¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. 4ª Série. Saraiva: São Paulo, 1989, p. 49.

do juiz, partindo de uma premissa de que todos são corruptos e “aliados dos mais fortes”.

Os mecanismos de controle dos magistrados não mais devem ser as rígidas e indisponíveis normas do diploma processual. A criação e fortalecimento de órgãos de controle, externos ao poder Judiciário, tal qual o Conselho Nacional de Justiça, trabalhando em conjunto com as corregedorias existentes nos tribunais brasileiros, é que devem se incumbir de daqueles magistrados – minoria, ressalte-se –, que cometem crimes.

Os benefícios do fortalecimento dos poderes dos juízes, por meio do gerenciamento dos processos judiciais (*case management*), pode ser encontrado na experiência norte-americana e inglesa. De forma revolucionária, eles foram capazes de reformular o procedimento então aplicado, calcado no *adversarial system*, para conceder ao juiz os instrumentos para conduzir da melhor forma o processo.

Como sintetiza CARLOS ALBERTO ALVARO DE OLIVEIRA:

Nos sistemas de common law, porém, mostra-se bem maior a liberdade do juiz, pois deve decidir como caracterizar o problema jurídico trazido a sua consideração, que princípios jurídicos aplicar ao problema e como aplicá-los para obter o resultado. Demais disso, escolhidos os princípios na legislação (no *statutory law*) ou em sentenças anteriores, somente encontram significado substantivo no contexto de um específico problema, e a conclusão daí decorrente é necessariamente aquela querida pelo órgão judicial.²²²

Não é momento de covardia. O Poder Judiciário brasileiro não mais atende os anseios de sua população pela tempestiva prestação jurisdicional. E para fazê-lo, os recursos disponíveis aparentemente não são o bastante. Por isso, o afastamento do formalismo, concedendo ao juiz os instrumentos necessários para a administração e condução dos processos, se mostra uma saída economicamente viável, de pronta utilização para contribuir, de forma efetiva, para a melhora dos serviços judiciários.

Cumprido ressaltar que a discricionariedade do juiz para aplicar o gerenciamento dos processos não é absoluta. Na verdade, encontra ela os limites já estabelecidos pela própria lei, como direitos das partes e princípios da Jurisdição. Como afirma NICOLA PICARDI:

²²² OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil...* Op. cit., p. 98.

Na verdade, a discricionariedade é um conceito de relação. A discricionariedade do juiz, em particular, é colocada em conexão indissolúvel com a própria função judiciária. Nas hipóteses em que o juiz deva escolher entre duas ou mais alternativas, igualmente legítimas, deverá tomar a decisão mais oportuna para desempenhar a função reclamada. O poder discricionário do juiz se, de um lado, não é um poder vinculado, de outro, nem mesmo é um poder absoluto, enquanto relacionado à própria função jurisdicional e, como tal, sujeito a limites. Com efeito, a margem de discricionariedade concedida aos juízes é relativa, na medida em que opera em um determinado âmbito espacial e temporal e, portanto, pode variar segundo diversos ordenamentos e épocas. Uma alteração normativa, ou de fato, ou até uma alteração socioeconômica, pode ampliar²²³ ou restringir a margem de discricionariedade deixada ao juiz.

Sendo assim, para o efetivo gerenciamento dos processos judiciais, cabe ao juiz quebrar com o formalismo-legalista da tradição do *civil law* e, diante do caso concreto, utilizar das técnicas disponíveis para a efetiva resolução do caso concreto.

7.2 – Gerenciamento e a Legislação Vigente – A Constituição Federal e o CPC 1973

Não só o formalismo impede o efetivo gerenciamento dos processos judiciais no Brasil.

O gerenciamento dos processos judiciais, como visto, é resultado da prática dos juízes, decorrente da experiência de cada um no exercício de suas atividades, permitindo uma racionalização da organização da justiça. Na experiência norte-americana, cada tribunal tem a liberdade para desenvolver as técnicas de gerenciamento de acordo com a sua realidade e os casos concretos mais usuais, tendo sido ela concedida pela CJRA. Já na Inglaterra o gerenciamento foi instituído após ampla reforma legislativa, que permitiu ao juiz conduzir o processo de acordo com a necessidade para o seu efetivo resultado.

Sendo assim, para a ocorrência do gerenciamento de processos, se faz necessária a liberdade legislativa para tanto. Entretanto, a lei processual civil brasileira estabelece um reduzido espaço para a atuação discricionária do juiz, uma vez que fixa um “*regime procedimental rígido, minucioso, preclusivo e*

²²³ PICARDI, Nicola. *Jurisdição e Processo*. Organização e Tradução: Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p. 17.

indisponível, que serve de limite ao controle do juiz sobre o andamento do processo."²²⁴

De fato, existem alguns dispositivos que autorizam ao juiz o exercício do gerenciamento de processos, que serão analisados em seguida. Contudo, percebe-se as orientações aparentemente contraditórias do legislador, ao fixar que o procedimento é indisponível e pormenorizadamente definida pelo CPC, enquanto concede o juiz a direção do processo. Nesse sentido, afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Ao abrir canais para o gerenciamento de processos e fixar um procedimento fechado, a legislação processual brasileira parece dar orientações contraditórias. A lei concede ao juiz a direção do processo, mas reserva para si o controle geral do procedimento. Nos sistemas inquisitoriais, o poder de controlar o andamento do processo é partilhado entre a lei e o juiz. (...) Nos sistemas adversariais, adotado nos países de common law, o poder de condução do processo é partilhado não entre a lei e o juiz, mas entre a lei e as partes. O processo é impulsionado pelo embate e 'o juiz é o organizador do duelo das partes' (Lopes, 2001). A reforma da justiça daqueles países adotou o case management como mecanismo para transferir para o juiz o poder de condução do processo que as partes detinha. Chegou-se a afirmar que os sistemas de civil law não precisariam de um mecanismo semelhante (Roberts & Palmer, 2009; 6). Esta leitura não se aplica inteiramente ao Brasil, onde o regime legal do procedimento e o formalismo processual parecem neutralizar parcialmente a regra do impulso oficial e os poderes da direção do juiz.²²⁵

Os dispositivos referentes ao gerenciamento de processos judiciais podem ser encontrados tanto na Constituição Federal quanto no Código de Processo Civil.

7.2.1 – Princípios Constitucionais do Processo: Análise sob o Ponto de Vista do Gerenciamento dos Processos Judiciais

Por óbvio, na Constituição Federal estão inseridos apenas os princípios norteadores, valores que devem indicar o caminho para o efetivo gerenciamento dos processos.

De plano, encontra-se o acesso à justiça como o princípio elementar, que deve nortear o processo, sendo ele previsto no art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal.

²²⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 89-90.

²²⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 90.

Esclareça-se que acesso à justiça não significa, pura e simplesmente, a criação de mecanismos e instrumentos que possibilitam ao cidadão ajuizar a sua demanda perante o Poder Judiciário. Como afirma CANDIDO RANGEL DINAMARCO, o acesso à justiça implica na tutela jurisdicional tempestiva e efetiva.

Na sociedade contemporânea, complexa, o elemento tempo assumiu demasiada importância. O desenvolvimento tecnológico destruiu barreiras, encurtou distâncias, de modo que a comunicação e as trocas – sejam comerciais, de informações, etc. – acontecem em uma velocidade infinitamente superior. Obviamente, o Direito, enquanto sistema próprio, produz um tempo que é único, como afirma GLÁUCIO FERREIRA MACIEL GONÇALVES:

Mais ainda: o tempo não apenas se constrói na sociedade como um todo; pode, também, ser produto da atividade dos sistemas sociais que nela se diferenciam. Isso significa que a temporalidade é, simultaneamente, percebida pelos diversos sistemas sociais de maneiras não necessariamente idênticas. Cada sistema social utiliza-se, a seu modo, do tempo; produz, a seu modo, o tempo. O sistema econômico, por exemplo, pode se dar ao privilégio do longo prazo ao estabelecer, hoje, medidas de controle de gastos para que apenas no exercício seguinte possa se notar a diminuição das despesas. Por outro lado, para o sistema sanitário o longo prazo pode significar a irrelevância de suas decisões, já que a doença não espera e o atraso na campanha de vacinação infantil contra a poliomielite pode representar milhares de crianças infectadas.²²⁶

E o Direito, enquanto um sistema dentro do sistema maior que é a sociedade, teve que se adequar às demandas daquele contexto social que está inserido, diminuindo o lapso temporal para a produção de seus enunciados e atingir o objetivo de pacificação social que se propõe atender.

Em razão da tempestividade da prestação jurisdicional guardar direta relação com o efetivo acesso à justiça, foi ela inserida, por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, no texto constitucional. Assim, o inciso LXXXVIII, do art. 5º, da Constituição Federal, garante “*a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.*”

O que se trata, então, a “razoável duração do processo”? Como é de fácil percepção, a utilização do adjetivo “razoável” deixaria a critério individual a verificação se estamos, ou não, diante de uma prestação jurisdicional

²²⁶ GONÇALVES, Gláucio Ferreira Maciel. *Direito e Tempo*. In: JAYME, Fernando Gonzaga; FARIA, Juliana Cordeiro de; LAUAR, Maira Terra; MACIEL, Adhemar Ferreira. *Processo civil: novas tendências: estudos em homenagem ao ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira*. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

intempestiva. A subjetividade, por óbvio, não pode ser parâmetro para a sua apuração.

Portanto, é necessário identificar critérios para a sua apuração. E a Corte Europeia dos Direitos do Homem,²²⁷ em precedente histórico, posicionou-se no sentido de que devem ser considerados três critérios para identificar se a duração do processo é excessiva. São eles (i) a complexidade do assunto, (ii) o comportamento dos litigantes e respectivos advogados, e (iii) a atuação do órgão jurisdicional.

Tais critérios foram encampados pela doutrina processual internacional²²⁸ como parâmetros seguros para que o juiz, diante do caso concreto, não permita que o processo perdure por mais tempo que o necessário.

Não obstante, fica evidente que tais critérios nada mais são que a aplicação das técnicas do gerenciamento dos processos judiciais (case management), de modo que “o gerenciamento de processos, portanto, é o caminho natural para o juiz assegurar a observância da garantia constitucional do prazo razoável.”²²⁹

Além disso, o art. 5º, inciso LIV, da Constituição Federal, estabelece que “Ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal.”, e institui o primado do devido processo legal, ou *due process of law*. De fundamental importância na sociedade moderna, tal princípio garante as liberdades individuais por meio da proibição de que o Estado aplique qualquer medida restritiva sem a possibilidade de defesa e participação do cidadão.²³⁰

Entretanto, não existe um procedimento considerado ideal, ou mesmo padrão.²³¹ Sendo assim, a exteriorização do procedimento pode ocorrer – e de

²²⁷ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 28ª ed. Malheiros: São Paulo, 2012, p. 67

²²⁸ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo...* Op. cit., p. 67.

²²⁹ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 90.

²³⁰ Como afirma CÁSSIO SCARPINELLA BUENO (in. *Curso Sistematizado de Direito Processual. Teoria Geral do Direito Processual Civil*. Vol. 1. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 105): “O processo deve ser devido porque, em um Estado Democrático de Direito, não basta que o Estado atue de qualquer forma, mas deve atuar de uma específica forma, de acordo com as regras preestabelecidas e que assegurem, amplamente, que os interessados na solução da questão levada ao Judiciário exerçam todas as possibilidades de ataque e defesa que lhe pareçam necessárias, isto é, de participação. O princípio do devido processo legal, neste contexto, deve ser entendido como o princípio regente da atuação do Estado-juiz, desde o momento em que ele é provocado até o instante em que o Estado-juiz, reconhecendo o direito lesionado ou ameaçado, crie condições concretas de sua reparação ou imunização correspondente.”

²³¹ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 93. Afirma CÁSSIO SCARPINELLA BUENO (in. *Curso Sistematizado de Direito Processual...* Op. cit., p. 105-106)

fato ocorre – das mais diversas formas dentre os Estados que recepcionaram o princípio do *due process of law*.

Verifica-se, na verdade, dois princípios que estão estritamente vinculados ao devido processo legal e servem de parâmetro para apurar se está ele sendo efetivamente aplicado.

Por um lado, encontra-se o contraditório, inserido no art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal.²³² Trata-se da dinâmica na qual é realizada a descoberta da verdade, permitindo que as partes possam, de forma efetiva, influenciar na formação da convicção do juiz. Ressalta, entretanto, AROLDO PLÍNIO GONÇALVES:

O contraditório é a oportunidade de participação paritária, é garantia de simétrica igualdade de participação dos destinatários do provimento na fase procedimental de sua preparação.

A possibilidade assegurada de participação em simétrica igualdade não se concilia com a concepção de vínculos de sujeição, muito menos com a concepção de uma relação jurídica triangular, que envolve, em um dos seus ângulos, a figura do Juiz que não é parte e não tem interesses a defender e pretensões a deduzir.

O processo, liberado do conceito de relação jurídica, renova-se na renovação do conceito de procedimento.

O processo é um procedimento, mas não dos ritos e das formas a se justificarem a si mesmos.

É um procedimento realizado em contraditório entre as partes, que trazem seus interesses contrapostos, seus conflitos e suas oposições à discussão no âmago da atividade que se desenvolve, até o momento final.²³³

Lado outro, tem-se a ampla defesa, prevista no art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal, que pode ser entendida como a garantia a todo e qualquer acusado, ou réu, de ter condições concretas de responder às imputações ou acusações que lhe for feitas, antes que o Estado-juiz tome qualquer medida restritiva.

Prevê também a constituição federal a garantia do juiz natural, proibindo o julgamento por “*juízo ou tribunal de exceção*” (art. 5º, inciso LIII, da Constituição

que: “Nesse sentido, justamente porque a conceituação do que é e do que não é ‘devido processo legal’ em abstrato é tarefa extremamente penosa (até mesmo, em função da adoção de palavras de textura aberta), a opção do constituinte deve ser louvada. Os demais princípios constitucionais acabam, a bem da verdade, indicando quais os padrões mínimos que devem compor o ‘método de atuação do Estado’ (o processo), criando condições efetivas, por isto mesmo, de regular e legitimar a atuação do Estado-juiz em cada caso concreto.”

²³² Afirma AROLDO PLÍNIO GONÇALVES (in: *O Contraditório no Processo*. In: Revista da Faculdade de Direito da UFMG, n. 61, pp. 587 - 595, jul./dez. 2012. Belo Horizonte: UFMG, 2012, p. 590) que: “O princípio do contraditório erigiu-se como uma garantia fundamental, hoje acolhida no plano constitucional, dos destinatários da decisão de participar do processo, em simétrica igualdade, na etapa preparatória do ato imperativo do Estado – a sentença –, para tentar influir na sua formação.”

²³³ GONÇALVES, Aroldo Plínio. *O Contraditório no Processo...* Op. cit., p. 590-591.

Federal). Ademais, acrescenta-se a garantia da publicidade e motivação das decisões judiciais (art. 92, inciso IX, da Constituição Federal).

Não parece haver dificuldade ao incluir as garantias acima elencadas como essenciais ao devido processo legal. Por conseguinte, a ausência de qualquer garantia – acesso à justiça, razoável duração do processo, contraditório, ampla defesa, juiz natural, publicidade dos atos processuais e motivação das decisões –, estará diante de um procedimento que não respeita o *due process of law*.

O mesmo não pode ser dito no que toca as regras procedimentais previstas no Código de Processo Civil. A simples equiparação de regras procedimentais implicaria que, na hipótese de não se cumprir o procedimento previsto na lei, estaria com isso também atingindo o princípio do devido processo legal.

A despeito da já consagrada teoria da instrumentalidade das formas, é possível encontrar exemplos na jurisprudência do “enfoque procedimental”, no qual se valorizam as formas, equiparando-as às garantias processuais, de tal modo que devem ser protegidas para efetivar o devido processo legal.

Tal entendimento, a nosso sentir, não coaduna com a compreensão moderna do processo civil. As formas não devem ser relevantes para o devido processo legal. Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Em essência, do que é constituído um processo judicial? O que não pode faltar em um processo judicial para que ele seja um devido processo? Certamente, a não observância da garantia da ação, da ampla defesa, do contraditório, de um juiz imparcial, de motivação ou publicação subtraem a essência de qualquer resolução arbitrada de conflito. Mas, se o prazo de elaboração do laudo pericial não foi cumprido, o juiz não fixou os pontos controvertidos em audiência, a penhora não seguiu a ordem legal, ou o carimbo de protocolo não está legível, temos somente uma irregularidade procedimental, mas não uma violação de uma norma constitucional. Isto parece óbvio, inclusive do ponto de vista da hierarquia normativa. O mínimo necessário para qualquer processo judicial é dado pelas garantias constitucionais, não pelas minuciosas regras procedimentais. O ‘processo civil mínimo’ é o processo com o desenho constitucional: acusação legítima, defesa ampla, debate entre as partes, juiz imparcial, isonomia das partes, razoável duração, etc.²³⁴

A regra procedimental, portanto, é secundária perante as garantias constitucionais do devido processo legal e é assim que devem ser interpretadas. Até mesmo porque um caso que tenha seguido em absoluto as regras

²³⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 96.

procedimentais não implica necessariamente a proteção a todas as garantias constitucionais.²³⁵ O gerenciamento dos processos judiciais será, então, o intermediário entre as garantias constitucionais do processo e as regras procedimentais, efetivando e ordenando os trabalhos do juiz na busca por um processo célere e tempestivo.

7.2.2 – As Regras Procedimentais e o Gerenciamento dos Processos Judiciais

Cumprir verificar as disposições existentes no Código de Processo Civil que legitimam o gerenciamento dos processos judiciais.

O atual diploma processual tem como característica a racionalização e simplificação do procedimento criado no Código de Processo Civil de 1939. Houve uma redução da oralidade, concentração e imediatidade existentes no diploma processual anterior.²³⁶ E dentre as providências para a racionalização, o legislador concentrou esforços em uma fase própria para triagem do processo, permitindo o julgamento da ação imediatamente, regularizá-lo ou planejar as próximas fases. Trata-se da fase de saneamento,²³⁷ na qual podem ser realizadas as providências preliminares (art. 323-328, do CPC), julgamento conforme estado do processo (art. 329-330, do CPC) e o saneamento do processo (art. 331, do CPC).²³⁸ Sua origem, como aponta BARBOSA MOREIRA, remete ao Direito português, especificamente ao “despacho regulador” instituído pelo Decreto nº 3,

²³⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 97.

²³⁶ THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil... Op. cit.*, p. 15

²³⁷ Importante destacar que não existe no CPC uma “fase de saneamento” prevista de modo expresso. Trata-se, na verdade, de construção doutrinária com fundamento nas providências que deve o juiz tomar ao final da fase postulatória. Sobre o tema, HUMBERTO THEODORO JÚNIOR (in: *Curso de Direito Processual Civil... Op. cit.*, p. 363): “Sob o nomen iuris de ‘providências preliminares’, o Código instituiu certas medidas que o juiz, eventualmente, deve tomar logo após a resposta do réu e que se destinam a encerrar a fase postulatória do processo e a preparar a fase saneadora. O saneamento propriamente dito deverá se aperfeiçoar, na fase seguinte, através do ‘julgamento conforme estado do processo’.”

²³⁸ Interessante notar que, a despeito de sua consolidação ter ocorrido somente no CPC de 1973, houve a tentativa de instituição do despacho saneador por diversos diplomas processuais anteriores. Afirma BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 114) que: “A influência das reformas portuguesas fez sentir-se no Brasil ainda sob o domínio da primeira Constituição republicana (de 1891), que estatuiu dupla competência para legislar sobre direito processual: da União quanto à Justiça Federal; dos Estados-membros, quanto às suas próprias Justiças. Em 1928, com efeito, elaborou-se no Estado de Mato Grosso um projeto de Código, que contemplava um despacho saneador à feição do art. 24 do citado Decreto n.º 12.353, mas não chegou a converter-se em lei. Outra tentativa frustrada de introduzir o instituto no direito brasileiro, sob a designação de ‘despacho ordenador’, ocorreu em 1934, com anteprojeto relativo à Justiça Federal.”

de 29/5/1907, posteriormente substituído pela locução “despacho saneador”, a partir do Decreto nº 12.353 de 22/9/1926.²³⁹

Com efeito, o processo, enquanto instrumento estatal de resolução das controvérsias, é inevitavelmente complexo e dispendioso, composto por uma sequência de atos produzidos em larga margem de tempo. Contudo, em algumas situações será desnecessária a realização de todos os atos previstos na ordem legal. A tramitação de qualquer processo somente se justifica se o resultado esperado – a resolução da controvérsia – seja útil e necessária: *“útil, por não se afigurar provável que algo venha a impedir o julgamento do mérito; necessária por não se poder dispor, sem a complementação do trajeto, da totalidade dos elementos de que precisa o juiz para proferir semelhante decisão.”*²⁴⁰ Conclui BARBOSA MOREIRA:

Na sistemática do procedimento ordinário, conforme ressalta dos arts. 329 a 331, em princípio não deve ultrapassar sem solução a fase de saneamento qualquer das questões capazes de levar à extinção do processo sem julgamento do mérito, nem as que tratam os incs. II a V do art. 269 – salvo, é claro, quando supervenientes, o que, aliás, nem sempre se concebe. Seria de desejar que jamais se relegasse a ocasião posterior o exame dessas questões. Lamentavelmente, não é raro que elas se vejam ‘remetidas’ para outro momento, sob os mais variados pretextos. A regra do art. 267, §3.º, que, de acordo com a jurisprudência e com a doutrina prevalecente, descarta a possibilidade de preclusão com referência aos ‘pressupostos processuais’ e às ‘condições da ação’, não deveria servir de escusa cômoda para protelações.²⁴¹

Para tanto, deve cumprir o juiz a função saneadora do processo, entendida como o dever de *“policiar o processo, desde o seu início, de modo a atingir a sua meta, não só isento de vícios, defeitos ou irregularidades, como também em condições de proferir sentença com justiça.”*²⁴² É o momento que o juiz poderá verificar as questões procedimentais que eventualmente prejudicam o

²³⁹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 112. Entretanto, afirma MOACYR AMARAL SANTOS (in: *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil. 2º Volume. 23ª Edição revista e atualizada por Aricê Moacyr Amaral Santos. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 250*) que: *“No direito pátrio, o instituto de saneamento do processo, na sua essência, posto que não quanto à sua extensão e à intensidade dos seus efeitos, não é propriamente novo. Di-lo Oscar da Cunha, a quem aderimos, lembrando que já o Regulamento nº 737, de 1850, determinada que, após a contestação, os autos deveriam ser conclusos ao juiz do feito, que, em havendo arguição de nulidades, as supriria ou as pronunciaria. Efetivamente, dispunha o art. 98 do Regulamento, depois repetido por códigos de processo de vários Estados: ‘quando da contestação constar a arguição de nulidade, o juiz, tomando conhecimento verbal e sumário em audiência, ou mandando que os autos lhe sejam conclusos, suprirá ou pronunciará as nulidades como for de direito e se prescreve no título ‘Das Nulidades’.”*

²⁴⁰ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 106.

²⁴¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 58.

²⁴² SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil... Op. cit.*, p. 247.

conhecimento do mérito, bem como, caso seja possível, também conhecerá do mérito, julgando o litígio. Tem início, com as providências preliminares, que, conforme clássica lição de MOACYR AMARAL SANTOS, podem ser assim sistematizadas:

Do exame atento que ao juiz insta fazer do processo, da petição inicial até o momento em que, findo o prazo para a contestação, lhe são conclusos os autos (Cód. cit., art. 323), pode resultar, como acabamos de ver, a necessidade das mais variadas providências preliminares, das quais tentaremos fazer uma classificação:

- a) umas dizem respeito a vícios do processo;
- b) outras são concernentes ao fato da revelia;
- c) outras decorrem do conteúdo da contestação;
- d) outras são providências especiais.²⁴³

Deve o juiz, de acordo com a disposição do CPC, fazer: (i) análise dos vícios tocantes aos pressupostos processuais e condições da ação; (ii) verificação quanto a validade da citação e os efeitos da revelia; (iii) julgamento de eventuais preliminares arguidas pelo réu em contestação e necessidade de abertura de vista para a parte contrária (considerando a juntada de documentos); e (iv) demais providências preliminares, concernentes ao litisconsórcio necessário. Delimita-se, aqui, os contornos do litígio e da relação processual que o sustenta, esclarecendo os pontos controversos e definindo os contornos da causa.

Por meio das providências preliminares, tem o juiz à sua disposição mecanismos de triagem similar ao disposto nos países de *common law* para gerenciamento dos processos judiciais. Na hipótese de correta aplicação, certamente haveria economia de tempo e recursos, tanto das partes quanto do órgão jurisdicional, uma vez que os vícios eventualmente existentes seriam sanados. É necessário destacar que a amplitude de atuação do juiz durante a fase de saneamento concernente às providências preliminares é manifestamente inferior às possibilidades advindas pelo gerenciamento dos processos, tendo em vista que as providências preliminares estão restritas às hipóteses previstas no próprio CPC.²⁴⁴

As medidas, ou providências, do juiz devem ser tomadas de acordo com o roteiro legal. Ora, na hipótese de revelia, caberá ao juiz promover o julgamento antecipado do feito ou, caso entenda necessário, determinar a produção de provas pelo autor. Ou mesmo se o réu apresentar um fato novo ou questão

²⁴³ SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil...* Op. cit., p. 252-253.

²⁴⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 104.

preliminar, deverá ser concedida ao autor prazo para réplica, com manifestação posterior do juiz. Por conseguinte, ainda que possível – tanto melhor, recomendável – o gerenciamento do processo durante as providências preliminares, estará ele adstrito ao “*rol de situações possíveis*”²⁴⁵ imaginados pelo legislador.

Superada a fase das “providências preliminares”, terá o juiz elementos suficientes para averiguar a situação da relação jurídica processual e do litígio a ele submetido. Terá condições, portanto, de fazer o “*juízo conforme o estado do processo*”, de acordo com as hipóteses previstas nos arts. 329 e 330, do CPC, pois está em condições de deliberar “*a) se é o caso de extinguir o processo, com ou sem julgamento do mérito; b) ou se é caso de proferir desde logo o julgamento da lide; c) ou se é caso de ordenar o prosseguimento do processo em direção à audiência de instrução e julgamento.*”²⁴⁶

Acrescente-se que, por meio da Lei 8.952/94, posteriormente modificada pela Lei 10.444/02, foi inserida no CPC a possibilidade de realização da audiência preliminar.²⁴⁷ O objetivo do legislador, inspirado na *Stuttgarter Model* alemão de 1976,²⁴⁸ como parece claro, é abreviar o curso do processo, permitindo ao juiz reunir as partes e seus advogados, momento em que será tentada a conciliação. Caso seja ela frustrada, poderá o juiz, desde logo, sanear as questões processuais que estejam pendentes e fixar os pontos controvertidos que necessitem da produção de provas.²⁴⁹ Ademais, privilegia a oralidade no processo, permitindo a participação efetiva das partes no processo.

²⁴⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 105.

²⁴⁶ SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil...* Op. cit., p. 263.

²⁴⁷ Interessante notar que o texto original do artigo 331 do CPC dizia que a permissão para a realização da audiência preliminar estava adstrita às causas em que o direito admite transação com chances de êxito. Somente após a nova redação do referido dispositivo legal, por meio da Lei nº 10.444/2002, teve a ampliação o âmbito de utilização da audiência preliminar, para admitir “*direitos que admitam transação*”.

²⁴⁸ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 108. Complementa o referido autor ao afirmar que: “*Tornou-se referência da companhia o Stuttgarter Model alemão de 1976, também de criação forense. A função expressa do novo art. 331 era tentar conciliar as partes e proporcionar sua participação na fixação dos pontos controvertidos. Mas, considerados os modelos inspiradores, havia um escopo geral de promover a economia processual pela organização do processo, relativo ao procedimento escrito, prolongado e rígido. O modelo de Stuttgart visava justamente ‘diminuir o lapso temporal entre o início do processo e a sentença definitiva’. E a erste Tagstzung austríaca visava algo mais que o acordo: o debate oral para o controle das irregularidades, resolução das questões preliminares, fixação do objeto do processo, planejamento e realização das provas.*”

²⁴⁹ SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil...* Op. cit., p. 271.

A despeito possibilidades advindas da audiência preliminar, a prática forense impediu a disseminação da prática do gerenciamento. No texto original, a obrigatoriedade de sua realização causou atrasos no trâmite das ações, uma vez que os processos permaneciam em cartório até o momento da realização da audiência, impedidos de prosseguir a marcha natural do processo. Após as modificações ocorridas em 2002, passou a audiência de conciliação ser facultativa, de modo que em diversas oportunidades, nem as partes, tampouco o juiz que preside o feito, estão presentes.²⁵⁰ Por isso, os seus benefícios para o gerenciamento dos processos se mostra aquém de sua potencialidade. É incorreto afirmar, entretanto, que não existem vantagens decorrentes de sua utilização. Como afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Não é possível afirmar se a audiência preliminar conseguiu recuperar algo da oralidade, concentração, identidade física, resolução consensual e gerenciamento dos processos que havia siado descartadas pela 'racionalidade' importa pelo modelo original de 1973. O levantamento empírico realizado na Justiça paulista (cap. II) revelou posições divergentes em relação a esta audiência. Há juízes que a designam somente em alguns casos e outros que exploram não apenas esta, mas outras oportunidades de oralidade e acordo. Os resultados medidos revelam que a designação das audiências produz resultados que não podem ser desconsiderados, mas não deve ser uma medida isolada. Seus resultados são melhores quando é integrada a outras medidas, como o controle do fluxo de processos e a diminuição da pauta.²⁵¹

As hipóteses de gerenciamento dos processos judiciais, conforme o procedimento definido no CPC, estão restritas às providências tomadas pelo juiz durante a fase de saneamento. As vantagens advindas da atuação ativa do juiz desde o início do processo, e mesmo após a fase de instrução probatória, são restringidas pelo ordenamento jurídico.

²⁵⁰ Importante aqui destacar o exemplo das "Centrais de Conciliação" criadas pelo TJMG. Segundo informações disponíveis no site do Tribunal (in: http://www8.tjmg.jus.br/terceiro_vice/central_conciliacao/. Acesso no dia 10/7/2013): "O Projeto "Central de Conciliação" surgiu com o propósito de fornecer resposta rápida às demandas das partes, com redução do tempo de tramitação processual. Foi implantado inicialmente, como piloto, nas Varas de Família da Capital, em 11 de setembro de 2002. Devido aos resultados alcançados, foi institucionalizado através da Resolução nº 407/2003, alterada pela Resolução nº 453/2004 passando a denominar-se "Central de Conciliação". A Portaria-Conjunta nº 69/2005 estende os trabalhos das Centrais de Conciliação a todos os feitos judiciais em que estiverem sendo discutidos direitos sobre os quais as partes possam transigir, desde que, a critério do Juiz de Direito da vara em que tramitam, seja viável a obtenção de acordo. As Centrais de Conciliação passam a integrar agora os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania. As normas referentes à instalação e funcionamento destes Centros nas comarcas do Estado de Minas Gerais estão disciplinadas na Resolução 682/2011." Entretanto, o resultado das audiências de conciliações se mostra comprometido. Segundo os dados do ano de 2010, das 14.199 audiências marcadas no Foro da Comarca de Belo Horizonte, 4.827 deixaram de ser realizadas em razão da ausência das partes (aproximadamente, 33%).

²⁵¹ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 110.

Com efeito, pouco espaço há para o gerenciamento dos processos judiciais antes da resposta do réu. Via de regra, dispõe apenas o juiz das disposições referentes ao indeferimento da petição inicial (arts. 284, 285 e 295 do CPC), primeiro e perfunctório exame da causa, restrito apenas ao exame dos requisitos formais que o CPC estabelece como obrigatórios para a distribuição da ação. E mesmo tais dispositivos legais que regulamentam o tratamento da petição inicial são pouco, ou quase nada, aplicados, uma vez que os juízes, “*tantas vezes, pura e simplesmente se abstêm de lê-la e cingem-se a lançar sobre ela um burocrático ‘Cite-se’.*”²⁵²

Houve significativa melhora após a inserção no atual diploma processual do art. 285-A, que permite ao juiz dispensar a citação e desde logo proferir a sentença, “*quando a matéria controvertida for unicamente de direito e no juízo já houver sido proferida sentença de total improcedência em outros casos idênticos*”. O objetivo do legislador, ao que indica, foi permitir que o juiz, em primeira instância, o julgamento das demandas repetitivas.

No que se refere aos poderes para gerenciamento, a princípio, conforme dispõe o art. 125 do CPC, pode o juiz dirigir o processo conforme as disposições do Código:

Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe:

I - assegurar às partes igualdade de tratamento;

II - velar pela rápida solução do litígio;

III - prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça;

IV - tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.

Acrescente-se que, nos termos do art. 262 do CPC, o procedimento tem início pela iniciativa da parte, “*mas se desenvolve por impulso oficial*”. Por conseguinte, concede o CPC ao juiz os poderes necessários para realizar o gerenciamento dos processos judiciais. As disposições do CPC de 1973, assim como eram as disposições do CPC de 1939, inseridas no contexto de um Estado social, incentivam a participação efetiva do juiz na condução do processo, com

²⁵² MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 58. Complementa MOACYR AMARAL SANTOS (in: *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil... Op. cit.*, p. 248): “*Trata-se de exame menos profundo, diríamos mesmo apressado ou superficial, possibilitando passem despercebidos vícios de toda ordem que, descobertos houvessem sido, teriam como resultado o indeferimento da petição inicial, ou ainda defeitos ou irregularidades que exigiriam medidas saneadoras.*”

vistas a atingir o resultado efetivo da atividade jurisdicional.²⁵³ Anota LUIZ GUILHERME MARINONI e SÉRGIO CRUZ ARENHART:

O direito liberal clássico, que evidentemente não concebia a intervenção do Estado na esfera dos particulares, refletiu-se na jurisdição, espelhando a figura de um juiz inerte, que deixava a sorte do processo unicamente às partes, sem nele poder interferir nem mesmo para determinar de ofício uma prova, quando tinha consciência de que a 'verdade' dos fatos estava sendo 'construída' pela astúcia ou em virtude de maior habilidade de uma das partes. (...).

Com o Estado Social intensifica-se a participação do Estado na vida das pessoas e, conseqüentemente, a participação do juiz no processo, que não deve mais apenas estar preocupado com o cumprimento das 'regras do jogo', cabendo-lhe agora zelar por um 'processo justo', capaz de permitir: I) a justa aplicação das normas de direito material; II) a adequada verificação dos fatos e a participação das partes em um contraditório real e não somente formal; e III) a efetividade da tutela dos direitos, com um maior zelo pela ordem no processo, com a repressão do litigante de má-fé, e com a determinação, a requerimento da parte, da tutela antecipatória, e da concessão, de ofício, da tutela cautelar.²⁵⁴

Com efeito, tem o juiz poder para (i) suspender o andamento do processo; (ii) averiguar sua própria competência; (iii) promover a conciliação entre as partes durante toda a marcha processual; (iv) aplicar multas; (v) antecipar os efeitos da decisão; (vi) decidir sobre a produção das provas, bem como participar de forma ativa da sua produção.²⁵⁵

Contudo, em razão da indisponibilidade do procedimento previsto pelo CPC, há uma manifesta restrição do gerenciamento possível pelo juiz brasileiro. Diferentemente do que ocorre na Inglaterra e nos Estados Unidos, onde, como visto, a legislação criou apenas normas gerais, que poderão ser, ou não, utilizadas no caso concreto, o procedimento no Brasil é indisponível e não pode ser alterado pelo juiz. Assim, as vantagens advindas do *case management* não

²⁵³ Sobre o tema, afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in: *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 116) que: "O CPC atual delega um conjunto amplo e diversificado de poderes ao juiz. Os arts. 125 a 131 concentram as regras que disciplinam os poderes do magistrado: a livre apreciação das provas, a direção do processo, a iniciativa instrutória condicionada à necessidade de formação do convencimento, o indeferimento de provas descabidas, o proferimento de sentença diversa do pedido quando verificar colusão das partes, etc. Dispositivos esparsos também asseguram coibir o abuso do processo, a litigância de má-fé, o ato atentatório ao exercício da jurisdição (arts. 14, 15, 17, 599-601) e a possibilidade de determinar as medidas que julgar necessárias para gerar o cumprimento da obrigação ou resultado equivalente (art. 461 e 461-A). Há ainda o poder de proferir decisões em caráter de urgência, ainda que tenha conhecido todas as alegações e, inclusive, antes mesmo de ouvir o réu (art. 273). Além de normas específicas, a lei brasileira confia ao juiz o poder de dar a interpretação que entender correta a um grande rol de conceitos jurídicos indeterminados, o que valoriza sobremaneira seu papel no processo."

²⁵⁴ MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do Processo de Conhecimento*. 4ª Ed. rev. E atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, p. 54-55.

²⁵⁵ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 116.

podem ser aproveitadas no Judiciário brasileiro, considerando a atual disposição do CPC. Como conclui PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA:

Por mais que a lei processual ofereça mecanismos de gerenciamento de processos, as características do regime legal do procedimento no Brasil dificultam o seu exercício. A direção que o juiz poderia dar ao processo para 'velar pela rápida solução do litígio', 'assegurar às partes igualdade de tratamento' ou 'tentar conciliar as partes' está limitada a uma compreensão geral de que a regra de procedimento é indisponível e que, embora a forma não seja principal, a sequência de atos não pode ser alterada. O impulso do processo é oficial, mas os prazos da lei ditam a sua marcha. E o desenho legal dos procedimentos judiciais favorece o que se chamou de 'processualismo' (desvio do debate para questões formais) e praticamente inviabiliza a oralidade e concentração processuais.²⁵⁶

Para tanto, mostra-se necessária a modificação legislativa para flexibilizar o procedimento e permitir, de forma efetiva, o gerenciamento dos processos judiciais. Como visto, as disposições legislativas, ainda que exaustivamente explicitadas, não são suficientes para corrigir as disfunções do mecanismo judiciário.

7.3 – Os problemas do CPC e o Gerenciamento dos Processos Judiciais

No sistema de *common law*, o gerenciamento implica a alocação do caso ao procedimento a ele adequado, estabelecendo o cronograma de acordo com a complexidade da causa e fixando uma data para julgamento. Por conseguinte, o gerenciamento naqueles países implica no planejamento dos atos processuais e dos prazos.

Por sua vez, no direito processual civil brasileiro, o gerenciamento dos processos atua de forma diversa.

Isso porque cada modelo procedimental possui diversas variantes, conforme permite maior ou menor flexibilidade na aplicação das regras, liberdade para os juízes e as partes modificarem as regras procedimentais, regime preclusivo ou não, etc.

E o modelo procedimental brasileiro possui rigidez quando a sequência dos atos procedimentais, enquanto a forma do ato é flexibilizada de acordo com o caso concreto. Sendo assim, aponta PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA o modelo processual brasileiro com as seguintes características:

²⁵⁶ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais...* Op. cit., p. 100.

- impulso oficial;
- indisponibilidade do procedimento;
- formas escritas;
- sistema rígido de preclusões;
- rara concentração de atos;
- mitigação da imediatidade e identidade física do juiz.²⁵⁷

Com efeito, a instrumentalidade é aplicada apenas no que toca à forma dos atos processuais, de modo que, o ato que for formalmente irregular somente será considerado nulo na hipótese de haver previsão expressa quanto a cominação da sanção, não atingir a sua finalidade e gerar prejuízo às partes.²⁵⁸ Essa interpretação feita pela literatura especializada e pela jurisprudência pátria tem fundamento no art. 154 do CPC.

A mesma afirmativa não pode ser feita quanto à sequência de atos.

A organização dos atos procedimentais, tal qual prevista no diploma processual permanece sem possibilidade de alteração, seja pelas partes, seja pelo juiz. Ressalte-se que, como visto acima, a definição da sequência dos atos processuais de acordo com a necessidade do caso concreto é uma das principais ferramentas do gerenciamento dos processos judiciais.

Ademais, o Código de Processo Civil estabelece procedimentos de forma minuciosa, detalhista e extensa.²⁵⁹ A título de exemplo, o processo de execução, incluído os meios de defesa do executado, está prevista em aproximadamente em 200 artigos, que são subdivididos em incisos e parágrafos que definem, passo a

²⁵⁷ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 98.

²⁵⁸ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 98. E complementa o autor: “Se a lei não comina nulidade para aquela irregularidade específica, o ato não necessariamente será declarado nulo (CPC, art. 154). A doutrina e a jurisprudência têm ampliado o alcance da regra legal da instrumentalidade das formas. Além do critério da finalidade, se a irregularidade não gerar prejuízo para as partes e para o processo, o ato não precisa ser declarado nulo.”

²⁵⁹ Afirma PAULO EDUARDO ALVES DA SILVA (in. *Gerenciamento de Processos Judiciais... Op. cit.*, p. 100) que: “Para o processo de conhecimento, por exemplo, o Código prevê duas categorias básicas (o procedimento ordinário e o sumário) e uma variedade de procedimentos específicos às situações de direito material correspondentes. O procedimento ordinários é residual em face aos demais e, em mais de 200 artigos, prevê em detalhes as várias etapas que a solução do litígio atravessa. O processo é integralmente escrito, há pouquíssimas oportunidades para debates orais e um nível baixo de concentração processual. Os procedimentos do processo de execução também são minuciosamente fixados em lei e escritos. A execução por quantia certa contra devedor solvente, por exemplo, é regulada em quase 100 artigos e um sem-número de parágrafos e incisos de minuciosas orientações sobre como deve ser realizada a penhora, o auto de penhora, o depósito, a avaliação, o laudo, o edital, a hasta pública, o pagamento, a adjudicação, etc. A minúcia procedimental também é verificada nos procedimentos dos vários recursos e nos inúmeros procedimentos cautelares e especiais estabelecidos no código. Não seria exagero afirmar que a grande maioria das disposições do Código de Processo Civil brasileiro é composta de regras procedimentais.”

passo, como deverão as partes e seus procuradores se manifestar para, caso esteja tudo na mais perfeita ordem, permitir a satisfação da obrigação inadimplida.

Não satisfeito em descer a pormenores nos mais de mil e duzentos artigos do Código de Processo Civil, deve-se ainda ressaltar que o procedimento ainda é regido pela interpretação que os tribunais fazem das regras procedimentais, destacadamente o Superior Tribunal de Justiça, que possui, aproximadamente, cento e cinquenta súmulas que versam apenas sobre questões de Direito Processual Civil.

E mesmo com esse elevado grau de detalhe e preciosismo, as dúvidas perduram e preocupam qualquer procurador antes de realizar os atos processuais.

Sem mencionar a dificuldade de aproximação com o jurisdicionado. Assim como Joseph K., personagem principal da obra-prima de FRANZ KAFKA intitulada “O Processo”,²⁶⁰ o cidadão brasileiro que busca o Poder Judiciário não consegue compreender o funcionamento do processo, tal é o número infindável de conceitos e pormenores que possui.

Noutro giro, enquanto o legislador preocupou-se com a explicitação no Código de Processo Civil, em detalhes, do procedimento que deverá ser seguido pelas partes, inexistente qualquer disposição sobre a condução do processo. As regras informais de funcionamento do procedimento estão, como visto, à margem de controle, seja pelo jurisdicionado, seja pelos próprios órgãos competentes, dando origem a diversas disfunções no mecanismo judiciário. Assim, a atuação do juiz é tolhida e a condução do processo apresenta diversos problemas, como aponta BARBOSA MOREIRA:

No tocante à condução do processo afiguram-se dignas de particular atenção:

a) a sobrevivência de feitos manifestamente inviáveis até etapas avançadas do *iter* processual, em vez do respectivo trancamento no próprio nascedouro (pelo indeferimento da petição inicial) ou em ponto tão próximo daquele quanto possível;

b) a sobrevivência, nos feitos viáveis, ou não manifestamente inviáveis, de questões em princípio destinadas a solução rápida, em estágio pouco avançado do procedimento (v.g., regularidade da citação; competência do órgão processante; representação das partes; retificação do valor da causa, *ex officio* ou mediante impugnação; integração do contraditório; nomeação de curador especial; concessão ou denegação do benefício da gratuidade; concorrência das ‘condições da ação’), e que não liquidadas no momento justo, constituem fonte permanente de tumulto processual, dando ensejo a incidentes capazes de retardar o julgamento,

²⁶⁰ KAFKA, Franz. *O Processo*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

dispersar a atenção do juiz e, não raro, acarretar a anulação do processo, ou de parte dele, inclusive em grau de recurso, com desperdício de tempo, energias e recursos financeiros;

c) a inobservância, sem motivo justificado, de prazos para prática de atos, quer pelo próprio juiz, quer por auxiliares da justiça (funcionários ou serventuários de cartório, oficiais de justiça, peritos);

d) a omissão de atos ou formalidades essenciais (por exemplo, abertura de vista à outra parte para falar sobre documento de que uma delas requeira a juntada);

e) a falta de fiscalização do cumprimento de encargos atribuídos aos órgãos auxiliares (v.g.: certificação, nos autos, da realização de atos processuais e/ou da respectiva publicação no jornal oficial; traslado das peças que obrigatoriamente devem compor o instrumento do agravo etc.).²⁶¹

O cenário para o juiz é desolador. À medida que a sociedade passa a demandar do Poder Judiciário a resposta para as suas demandas, está o juiz engessado dentro das regras procedimentais, definidas de forma imutável pelo legislador. E mesmo os procedimentos informais, efetuados pelos cartórios judiciais à margem da lei, não recebem a atenção necessária em relação ao impacto que trazem ao processo.

Diante de todo o exposto, parece não haver dúvidas de que o gerenciamento dos processos judiciais, por meio das técnicas de condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos, impossível na atual disposição procedimental prevista no CPC vigente.²⁶² Para compensá-la, deve ser o juiz incentivado a atuar de forma ativa no controle do andamento dos feitos.

Ressalva feita, contudo, à imparcialidade do juiz. Segundo tal princípio, não deve o julgador ter qualquer *“interesse pessoal em relação às partes em litígio”*.²⁶³ No entanto, a imparcialidade não deve se confundir com um comportamento acomodado e acrítico do magistrado perante os eventos que ocorrem durante o processo. Deve ele, na verdade, agir de forma comprometida com o resultado efetivo e justo do processo. Por isso, não é possível confundir a imparcialidade e a neutralidade do juiz, como afirma RUI PORTANOVA:

²⁶¹ MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 56-57.

²⁶² Merece menção a afirmativa de BARBOSA MOREIRA (in: *Temas de Direito Processual. 4ª Série... Op. cit.*, p. 60), no sentido de que: *“Paradoxalmente, o grande número de atos que o se esperam do juiz, ao longo do itinerário processual, em vez de concorrer para familiarizá-lo com o feito, acaba por produzir efeito oposto. Se os autos lhe voltam à mesa a cada momento, a propósito de tudo, ou sem nenhum propósito, o tormento das pilhas que se reerguem sem cessar – nova modalidade do suplício imposto a Sísifo – não pode provocar no juiz senão enfado e impaciência, e ele inevitavelmente tenderá a livrar-se da maçada pelo modo mais ‘fácil’, igualando no mesmo tratamento rotineiro casos de importância muito diversa.”*

²⁶³ PORTANOVA, Rui. *Princípios do Processo Civil*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1995, p. 77.

Em caso de parcialidade, o juiz não deve se comprometer, deve se omitir. Já no que diz com a neutralidade é diferente. A atuação do juiz dá-se pela sentença que provém de *sentire* (sentimento e/ou razão). Logo, o sistema quer que o juiz coloque o seu sentimento na decisão (não fora isso, um computador decidiria melhor). Obrigado a revelar seu sentimento, o juiz tem que se comprometer com ele e revelá-lo na decisão.

O jurista moderno não fecha os olhos a esta realidade: 'pode-se afirmar sem temor de erro que o destino da maioria das causas depende essencialmente da convicção do órgão judicial acerca dos fatos de que se originou o litígio'. (Moreira, 1984, p. 231). O subjetivismo do juiz pode ser algo incômodo, mas é indispensável contar-se com ele. É a melhor forma de combater excessos.

Assim, enquanto a imparcialidade busca ressaltar o juiz do comprometimento com a parte (atitude omissiva), a neutralidade, ao contrário, leva a comportamento comprometido (atitude comissiva).²⁶⁴

Porém, deve o juiz, durante a sua atuação de gerenciamento dos processos, cuidar para que não seja atingida a sua imparcialidade, sob pena de colocar uma das partes em situação de vantagem em relação à outra. Para tanto, os poderes necessário para o gerenciamento dos processos devem estar acompanhados da necessária motivação das decisões judiciais, que permitirá o controle da atividade do magistrado, sem limitá-la. Sobre o tema, ao discutir os poderes instrutórios do juiz, diretamente ligados ao gerenciamento dos processos judiciais, conclui JOSÉ ROBERTO DOS SANTOS BEDAQUE:

Sem dúvida alguma, a melhor maneira de preservar a imparcialidade do magistrado é submeter sua atividade ao princípio do contraditório e impor-lhe o dever de motivar suas decisões (art. 5º, LV e 93, IX da CF/1988). Pode ele manter-se absolutamente imparcial, ainda que participe ativamente da instrução. Basta que suas decisões sejam fundamentadas e proferidas após efetivo contraditório entre os litigantes.²⁶⁵

Sendo assim, o gerenciamento dos processos judiciais poderá ser aplicado, resultando na melhora da prestação jurisdicional por meio das técnicas que importam em menor dispêndio de tempo e custos, enquanto mantém as garantias processuais positivadas na Constituição Federal.

²⁶⁴ PORTANOVA, Rui. *Princípios do Processo Civil... Op. cit.*, p. 78.

²⁶⁵ BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Poderes Instrutórios do Juiz*. 5ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011, p. 119-120.

8. Gerenciamento Judicial: Federal Judicial Center e a Possibilidade de Superação do Dogma da Administração do Setor Público

A crise do Poder Judiciário, enquanto problema por demais complexo, exige o enfrentamento de questões conexas. Com efeito, não basta apenas o gerenciamento dos processos judiciais para que se atinja o fim colimado.

Soluções complementares devem ser pensadas. Inútil seria apenas concentrar mais poderes nas mãos dos juízes para gerenciamento dos processos judiciais enquanto estão eles já assoberbados com as inúmeras tarefas de sua incumbência cotidiana.

Sendo assim, em conjunto com as técnicas do gerenciamento dos processos judiciais, deve ser a administração do Poder Judiciário repensada. Até mesmo porque os métodos de trabalho, organização e estratégias de investimentos dos recursos do Poder Judiciário permanecem os mesmos há mais de um século. Portanto, considerando a evolução dos métodos de administração, seja de pessoas, seja de recursos, bem como as facilidades e benefícios advindos das novas tecnologias, há um importante espaço para melhora e atualização.

Nos Estados Unidos, cientes da importância que a gestão da Justiça possui para a melhora da prestação jurisdicional, foi criado em 1967 pelo o Congresso o Federal Judicial Center (FJC),²⁶⁶ *“to further the development and adoption of improved judicial administration in the courts of the United States.”*²⁶⁷ Segundo as informações disponíveis no site do FJC, são desenvolvidas pesquisas nas seguintes áreas:

²⁶⁶ Sobre o FJC, afirma THOMAS F. HOGAN (in: *The Federal Court System in The United States: An Introduction for Judges and Judicial Administrators in Other Countries*. 3ª Ed. Washington DC: Administrative Office of the United States Courts, 2010, p. 43): *“The Federal Judicial Center, established in 1967, is the primary research and education agency of the federal judicial system. The Chief Justice of the United States chairs the Center’s Board, which also includes the Director of the Administrative Office and seven judges elected by the Judicial Conference. The Board appoints the Center’s Director and Deputy Director. Among its functions, the Center: · conducts and promotes education and training for federal judges; · develops education and training programs for court personnel, such as those in clerks’ offices and probation and pretrial services offices; · conducts and promotes research on federal judicial processes, court management, and other issues affecting the judiciary; · produces publications, manuals, videotapes, and audiotapes for the federal judiciary on a broad range of topics; · maintains a library of materials on judicial administration.”*

²⁶⁷ Federal Judicial Center. *Annual Report 2012*. Disponível em: <<[http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/annrep12.pdf/\\$file/annrep12.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/annrep12.pdf/$file/annrep12.pdf)>>. Acesso em 18/7/2013. Washington DC: FJC, 2013, p. 3.

The Federal Judicial Center is the research and education agency of the federal judicial system. It was established by Congress in 1967 (28 U.S.C. §§ 620-629), on the recommendation of the Judicial Conference of the United States. The many specific statutory duties of the Center and its Board fall into a few broad categories:

- conducting and promoting orientation and continuing education and training for federal judges, court employees, and others;
- developing recommendations about the operation and study of the federal courts;
- conducting and promoting research on federal judicial procedures, court operations, and history.

By statute, the Chief Justice of the United States chairs the Center's Board, which also includes the director of the Administrative Office of the U.S. Courts and seven judges elected by the Judicial Conference. The Board appoints the Center's director and deputy director; the director appoints the Center's staff. Since its founding in 1967, the Center has had ten directors. Judge Jeremy D. Fogel became director in 2011. He was appointed U.S. district judge for the Northern District of California in 1998, but has been resident in Washington, D.C. since becoming director. The deputy director is John S. Cooke.

The Director's Office is responsible for the Center's overall management and its relations with other organizations. Its Systems Innovation & Development Office provides technical support for Center education and research. Communications Policy & Design edits, produces, and distributes all Center print and electronic publications, and through the Information Services Office maintains a specialized library collection of materials on judicial administration.

The Education Division plans and produces educational programs, services, and resources for judges and for nonjudicial court personnel, such as those in clerk's offices and probation and pretrial services offices. Its products include travel-based and in-court programs that participants attend in person, Web-based programs and publications, streaming video programs, and manuals, monographs, and other print publications.

The Research Division undertakes empirical and exploratory research on federal judicial processes, court management, and sentencing and its consequences, often at the request of the Judicial Conference and its committees, the courts themselves, or other groups in the federal system. The Federal Judicial History Office develops programs relating to the history of the judicial branch and assists courts with their own judicial history programs.

The International Judicial Relations Office carries out the Center's statutory mission to provide information about federal courts to officials of foreign judicial systems and to acquire information about foreign judicial systems that will help the Center perform its other missions.²⁶⁸

Com efeito, as cortes federais norte-americanas contam com o apoio do FJC para desenvolver as técnicas e procedimentos mais eficientes e adequadas de administração e gestão da Justiça.

Segundo tradição já assentada na literatura especializada, os estudos referentes ao “Direito Administrativo da Justiça” e à “Organização do Poder Judiciário” não recebem a atenção necessária, como pouco – ou mesmo quase nada – influenciariam no funcionamento da Justiça e na tempestividade da prestação jurisdicional.

²⁶⁸ Disponível em << <http://www.fjc.gov/>>>. Acesso em 18/7/2013.

Ao que tudo indica, tal posicionamento está sendo revisto. Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça, decorrência da promulgação da Emenda Constitucional nº 45/04, a administração dos recursos humanos e financeiros do Poder Judiciário foram efetivamente incluídos na pauta de discussão. Compete ao Conselho Nacional de Justiça, sem de outras atribuições que lhe forem conferidas pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional, segundo o § 4º, do art. 103-B, da Constituição Federal:

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo:

(...)

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

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

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

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

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

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

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

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

Dentre as funções precípuas do CNJ, encontra-se a melhora nos serviços judiciais, por meio de pesquisas que permitam o desenvolvimento e adequação da administração da justiça, destacadamente por meio do desenvolvimento de um planejamento estratégico do Poder Judiciário, com a criação de metas e a

formulação de planos para atingi-las. Conforme informa a o próprio CNJ no seu site:

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça.²⁶⁹

Vale destacar que o CNJ aprovou a Resolução nº 70/2009, que definiu o “Planejamento Estratégico do Poder Judiciário”. Nela, foram definidos 15 objetivos estratégicos que devem ser perseguidos pelos tribunais brasileiros. São eles:

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional consoante do Anexo.

(...)

IV - 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas:

a) Eficiência Operacional:

Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;

Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

g) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;

Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;

h) Orçamento:

Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

Sobre as metas definidas pelo CNJ, afirma RAFAEL SELAU CARMONA:

²⁶⁹ Disponível em <http://www.cnj.jus.br/>. Acesso no dia 19/7/2013.

Referida Resolução determinou ainda que todos os Tribunais (à exceção do Supremo) elaborem os respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos (art. 2º).

Trata-se, assim, de um planejamento bastante amplo, que visa albergar todos os tribunais do país, ensejando uma uniformidade de objetivos, pois os tribunais deverão alinhar seus planejamentos ao Plano do CNJ. Pode-se assim vislumbrar que o Judiciário é um Poder em transformação e, a observar os objetivos do “Plano Estratégico Nacional”, sem dúvida é uma transformação positiva.²⁷⁰

Por outro lado, além da mencionada atuação do CNJ, diversas pesquisas e estudos têm sido desenvolvidos nessa seara, com vistas a apurar, por um lado, o impacto das práticas informais no funcionamento do aparato jurisdicional. Com efeito, buscam elas verificar as transformações verificadas no Estado de uma maneira geral, e das instituições públicas que o integram. É perceptível que a sociedade reclama uma Administração Pública desburocratizada, “*a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária.*”²⁷¹

Para tanto, conforme defende MANOEL CASTELLS, é necessária a mudança na forma de pensar o Estado, para que seja ele estruturado como uma rede, de funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas.²⁷² E para construí-lo se faz necessária a combinação dos princípios da subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.²⁷³

É perceptível o movimento da Administração Pública, no sentido amplo, de reestruturar-se com vistas a dinamizar a sua atuação, em sintonia com as respostas rápidas que a sociedade dela exige. Tal modelo permite a antecipação das reivindicações dos cidadãos, permitem a maior confiabilidade, eficiência e eficácia na administração da coisa pública.

²⁷⁰ CARMONA, Rafael Selau. *Administração Estratégica no Poder Judiciário: O Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça*. Disponível em http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_RafaelSelauCarmona.pdf. Acesso em 19/7/2013, p. 20.

²⁷¹ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário: o Problema, as Consequências e os Possíveis Caminhos para a Solução*. Disponível em http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=2099. Acesso em 14/6/2013, p. 3.

²⁷² CASTELLS, Manoel. *A Sociedade em Rede*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

²⁷³ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário... Op. cit.* p. 2.

Nesse contexto, o Poder Judiciário tem estado atento a esse contexto e vem estabelecendo esforços para superar as suas dificuldades internas, “fazendo-se presente nesse cenário como um ator ativo do processo de mudanças sociais.”²⁷⁴

Ora, como parece ser evidente, a crise que permeia o Poder Judiciário brasileiro não pode ser compreendida e enfrentada tão somente a partir da atuação processual do magistrado, das partes ou da – suposta – ineficácia do Código de Processo Civil. A gestão administrativa do Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão como perspectivas da solução para o problema da ineficiência do Judiciário Brasileiro.²⁷⁵

Aqui, terreno fértil para novas discussões. Ainda que não seja possível a aplicação de todos os conceitos e instrumentos disponíveis à Administração Privada, em muito ela pode contribuir para a melhora do seu funcionamento. Isso porque, na milenar lição de ARISTÓTELES, o homem é um ser gregário,²⁷⁶ animal político incapaz de se desenvolver, na sua plenitude, individualmente.²⁷⁷ Exatamente por isso vivemos em sociedade e dependemos, de forma

²⁷⁴ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário...* Op. cit. p. 4.

²⁷⁵ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário...* Op. cit. p. 4.

²⁷⁶ Como afirma o filósofo grego (in: *Política*. São Paulo: Lafonte, 2007, p. 15 I, 1253b): “a cidade é uma criação natural, e que o homem é por natureza uma animal social, e que é por natureza e não por mero acidente, não fizesse parte de cidade alguma, seria desprezível ou estaria acima da humanidade [...] Agora é evidente que o homem, muito mais que a abelha ou outro animal gregário, é um animal social. Como costumamos dizer, a natureza não faz nada sem um propósito, e o homem é o único entre os animais que tem o dom da fala. Na verdade, a simples voz pode indicar a dor e o prazer, os outros animais a possuem (sua natureza foi desenvolvida somente até o ponto de ter sensações do que é doloroso ou agradável e externá-las entre si), mas a fala tem a finalidade de indicar o conveniente e o nocivo, e portanto também o justo e o injusto; a característica específica do homem em comparação com os outros animais é que somente ele tem o sentimento do bem e do mal, do justo e do injusto e de outras qualidades morais, e é a comunidade de seres com tal sentimento que constitui a família e a cidade.”

²⁷⁷ Merece menção o fato de que a reunião do homem em grupos sociais não pode ser resumida apenas no posicionamento de Aristóteles. As necessidades gregárias do homem passam por uma obrigação fisiológica, reprodutiva e de sobrevivência. Como ensina DANIEL A. WREN (in: *Idéias de Administração: O Pensamento Clássico*. São Paulo: Ática, 2007, p. 22): “É quase certo que os estímulos para a associação estejam ligados a impulsos fisiológicos relacionados com o ato sexual e a escolha do parceiro. A família se tornou a unidade mais elementar das relações entre os grupos humanos, uma organização que propiciou tanto satisfação quanto obrigações. A sobrevivência da família passou a ser uma meta, e os seres humanos descobriram que podiam proteger-se melhor e reforçar seu bem-estar formando grupos ou tribos para obter vantagens mútuas na coleta de alimentos, na defesa e no cuidados familiares. Como concluiu Jacob Bronowski: ‘Formamos famílias; as famílias formam grupos de parentesco; os grupos de parentesco, clãs; os clãs, tribos; e as tribos, nações. Essa é a mais primitiva revelação de uma hierarquia de organização, camada sobre camada, a qual vincula o presente ao passado da vida humana.’”

inquestionável, do resultado de esforços conjuntos, de tal modo que “o esforço cooperativo é a base fundamental da sociedade.”²⁷⁸

Contudo, o esforço cooperativo não significava o resultado esperado. Como ensina DANIEL A. WREN:

Como os seres humanos, as organizações também evoluíram. As pessoas descobriram que podiam ampliar suas habilidades trabalhando com outras e, com isso, satisfazer melhor suas necessidades. A assimilação de várias aptidões e capacidades no grupo levou ao reconhecimento de que alguns eram melhores que outros em certas tarefas. As tarefas grupais foram então diferenciadas, isto é, houve uma divisão do trabalho, para tirar partido da variedade de competências. Dividido o trabalho, foi preciso definir a estruturação e a inter-relação das várias tarefas a fim de realizar o objetivo grupal. Logicamente, o grupo também se estratificou, estabelecendo uma hierarquia de autoridade ou poder. Talvez a determinação de quem faria qual trabalho fosse feita pelo mais forte, pelo mais idoso ou pelo mais articulado do grupo, que se tornaria o primeiro líder. Em todo caso, o grupo teve de chegar a um consenso sobre o que deveria ser feito, como fazê-lo e quem seria o responsável pela sua realização.²⁷⁹

Para melhor consecução dos objetivos traçados por determinado grupo social, percebe-se a absoluta importância da administração²⁸⁰ das pessoas, recursos, objetivos e técnicas utilizadas.

Desnecessário adentrar na discussão, decorrente de posicionamento metodológico, quanto à natureza da administração, nem pretendemos esclarecer se trata-se de ciência, técnica ou arte²⁸¹. Para os objetivos do presente estudo, entretanto, servirá de marco teórico a posição de autores como o professor da Universidade de São Paulo, IDALBERTO CHIAVENATO, que aloca a administração como pertencente à ciência, especificamente ao ramo das ciências sociais.

Acrescente-se que tal posicionamento está em consonância com o comportamento que se pretende revisar, adotado pela extensa maioria dos

²⁷⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração. 5º ed. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 7.

²⁷⁹ WREN, Daniel A. *Idéias de Administração...* Op. cit., p. 23.

²⁸⁰ Importante aqui destacar a origem da palavra administração. Segundo aponta IDALBERTO CHIAVENATO (in: *Teoria Geral da Administração...* op. cit., p. 12), “a palavra administração vem do latim ad (direção para, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.”

²⁸¹ Sobre o tema, IDALBERTO CHIAVENATO (in: *Teoria Geral da Administração...* op. cit., p. 9) esclarece que: “Na bibliografia tradicional de Administração, nota-se que sua classificação como ciência, ou como técnica fica a critério de cada autor, não faltando aqueles que a classificam como uma arte: a de dirigir uma empresa e tomar decisões. Quem define administração como uma arte realizará estudos e descrições diferentes daqueles que a definem como uma técnica ou como uma ciência. Daí a enorme variedade de enfoques sobre a administração, levando muitas pessoas a acreditarem erroneamente que a administração é incompreensível, confusa e uma verdadeira torre de Babel. Essa aparente crise metodológica é fruto da própria evolução da Administração, e não de simples casualidade.”

controladores incumbidos dos cargos de *administração* nos tribunais brasileiros. Isso porque, em sua maioria, tais cargos são ocupados por funcionários sem a devida preparação e capacitação na ciência, ou mesmo técnica, da administração.

Sendo assim, na verdade, o sucesso de determinada gestão administrativa depende dos *dons artísticos* do servidor público – o juiz – responsável pela administração. É contra esse posicionamento se propõe uma administração científica nos tribunais brasileiros.

Para tanto, alguns conceitos devem ser esclarecidos. Administração, enquanto ciência, pode ser compreendida, segundo ensina IDALBERTO CHIAVENATO, como:

A tarefa da *Administração* é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de *planejamento, organização, direção* e *controle* de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.²⁸²

No que toca a gestão, palavra que tem sua origem etimológica no verbete latino *gestio*, significa conduzir, dirigir ou governar. Em razão de sua proximidade com o próprio conceito de *administração*, é possível perceber que administrar nada mais é do que a aplicação da gestão.

Interessante aqui notar que, pelo menos a princípio, não há qualquer limitação da utilização do vocábulo “gestão” tanto para os setores privado quanto público. A mencionada significação não é idêntica em outras línguas:

O uso atual do termo inglês *management* aproxima-se mais da idéia de gestão empresarial, ao passo que *administration* (administração) refere-se principalmente à administração pública. Em francês, há também essa diferença: *gestion* está mais associada à gestão de empresas; *administration* diz mais respeito à administração pública.

No caso brasileiro, a gestão pressupõe algo mais abrangente. Gestão empresarial compreende pensar no conjunto da gestão da empresa. ‘Administração’ tem um sentido mais específico, de atenção a determinado aspecto da produção ou do trabalho.²⁸³

²⁸² CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração...* Op. cit., p. 12.

²⁸³ NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria Geral da Administração para o Século XXI*. São Paulo: Ática, 2007, p. 30. E complementa o mesmo autor sobre a proximidade entre os conceitos de administração e gestão (p. 29/30): “O conceito de administração e gestão provém diretamente da noção de economia, palavra que vem do grego *oikonomia* e significa ‘administração, direção de uma casa; organização, distribuição’. A economia, por sua vez, originou-se das atividades que eram realizadas na vida doméstica. Com o passar do tempo, a lógica da produção do excedente converteu toda a economia em algo mais complexo – a economia capitalista –, cujo entendimento

Por sua vez, gerenciamento, conceito que mais proximamente afeta o presente trabalho, pode ser definido como *“Organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho. Atividades relativas ao gerente, administrador ou líder. A gerência pode-se dar sobre coisas, pessoas ou ambos. O gerente organiza seu ambiente de trabalho, toma decisões, direciona o trabalho de funcionários ou membros de um grupo.”*

Depreende-se de tais conceitos a importância da administração para qualquer ramo de atividade humana desenvolvida, não somente concentrada à atividade empresarial. Ora, não parece ser muito difícil perceber que qualquer esforço humano comum, com fim específico, ou mesmo com um objetivo traçado, deve ser feito de acordo com regras previamente definidas.²⁸⁴

O completo imprevisto pode, sem dúvidas, produzir resultados favoráveis, atingindo-se o fim anteriormente buscado. Tal opção fica, contudo, dependente do surgimento de pessoas excepcionais, capazes de superar todos os entraves e obter o resultado esperado. Entretanto, uma vez que existe à disposição um método para gerenciar os esforços, resultado de um esforço coletivo em comum e direcionado, as possibilidades de êxito se tornam evidentemente maiores.²⁸⁵

passou a depender da teoria econômica. A gestão e a administração representam o modo de pensar e gerir as organizações em escala microeconômica. Relacionam-se diretamente com a dinâmica da economia. À medida que a economia foi se expandindo além da subsistência, passou a requisitar cada vez mais as tarefas da gestão e da administração. (...) Planejar, organizar e controlar os meios ou recursos materiais e humanos para atingir resultados foi, e continua sendo, a principal tarefa da gestão e da administração. E isso aconteceu de modo mais efetivo na empresa, cuja finalidade é produzir bens e serviços para o mercado, tendo em vista o retorno sobre o investimento realizado ou a obtenção do lucro. De maneira simplificada, gestão ou administração é um modo racional e calculado de ordenar os meios para atingir resultados.”

²⁸⁴ Nesse sentido, IDALBERTO CHIAVENATO (in: *Teoria Geral da Administração... op. cit.*, p. 17) esclarece que: *“A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa. O profissional pode ser um engenheiro, um economista, um contabilista, um médico etc. e precisa conhecer profundamente a sua especialidade. Mas, no momento em que é promovido em sua empresa a supervisor, chefe, gerente ou diretor, exatamente a partir desse momento, ele deve ser administrador. Presa então dedicar-se a uma série de responsabilidades que exigirão conhecimentos e posturas completamente novos e diferentes, os quais sua especialidade não lhe ensinou em momento algum.”*

²⁸⁵ Vale citar a lição de DOMENICO DE MASI (in: *Criatividade e Grupos Criativos: Descoberta e Invenção*. Vol. I. São Paulo: Sextante, 2002, p. 252-253): *“Excetuando-se raros casos como o da escola pitagórica, antes do Iluminismo a criatividade científica era uma prerrogativa de cada gênio individualmente; já a criatividade artística havia conhecido formas coletivas, como nos exemplos das catedrais e das oficinas. Em ambos os campos onde prevalece a criatividade, seja o terreno artístico seja o científico, predominaram o papel individual de cada cientista ou de cada artista e a*

8.1 – Breve História da Administração

A atenção e importância que a administração assumiu para as empresas tem história recente. Somente após a Revolução Industrial, destacadamente na segunda metade do século XIX, criou-se um campo fértil para o desenvolvimento das técnicas de administração e gerenciamento, através de estudos sobre os seus conceitos e princípios gerais.²⁸⁶

A expansão da produção decorrente do aperfeiçoamento técnico teve como consequência o crescimento acelerado das empresas. Entretanto, o desenvolvimento da produção não foi acompanhado de uma evolução na gerência de seus recursos.²⁸⁷

Por isso, diante do quadro de desorganização das empresas, houve um gradativo aumento na complexidade de sua administração que, por sua vez, exigiu *“uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes.”*²⁸⁸

As empresas, que adquiriram uma dimensão colossal após a Segunda Revolução Industrial (entre o período de 1850-1870), necessitavam de planejamento a longo prazo, definir metas e traçar estratégias. Tudo isto em

convicção de que somente mentes excepcionais – os gênios – possuíam o dom divino e diabólico de abrir novas vias para a humanidade. Mesmo no caso dos grupos reunidos em torno de Pitágoras ou em torno de Ghilberti, estamos ainda muito distantes da integração das pequenas equipes modernas que, nas universidades e nas empresas atuais, constituem uma espécie de cérebro plural, um tipo de colmeia, um sistema pensante como o dos jovens físicos aglutinados em torno de Enrico Fermi, de que falaremos mais adiante. E estamos ainda igualmente distantes dos grupos organizados que caracterizam hoje a criatividade de laboratórios imponentes, como CERN de Genebra, de organizações cinematográficas multinacionais como Hollywood e a Cinecittà, de redes televisivas planetárias como a CNN e de sistemas complexos que geram novos hardwares e novos softwares de informática como a Microsoft ou a Intel.”

²⁸⁶ Lembra-nos DANIEL A. WREN (in: *Idéias de Administração... Op. cit.*, p. 47) que: *“Antes da Revolução Industrial, as economias e as sociedades eram fundamentalmente estáticas, e os valores políticos dependiam de decisões unilaterais, tomadas por uma autoridade central. Poucas idéias de administração surgiram em locais isolados. As organizações eram geridas segundo o direito divino do rei, sob a justificativa do dogma, para os fiéis, e do rigor da disciplina, para os militares. Como não existiam indústrias, não havia necessidade de aprimorar as idéias sobre a administração.”*

²⁸⁷ Nota DANIEL A. WREN (in: *Idéias de Administração... Op. cit.*, p. 53) que: *“O sistema fabril emergente gerou problemas administrativos nunca antes enfrentados. A Igreja podia organizar e administrar suas propriedades apoiada no dogma e na devoção dos fiéis; o Exército podia controlar grandes contingentes de pessoal por meio de hierarquia rígida, disciplina e autoridade; e as burocracias governamentais podiam operar sem ter de enfrentar concorrência nem apresentar lucro. Os gerentes, no novo sistema fabril, não podiam recorrer a nenhum desses dispositivos para assegurar a utilização adequada dos recursos.”*

²⁸⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração... Op. cit.*, p. 81.

disposição simetricamente oposta à instabilidade e improvisação, ambas regras nas manufaturas do período histórico anterior.²⁸⁹

As empresas necessitavam também aumentar a sua eficiência e competência organizacional, com vistas a possibilitar o melhor rendimento possível dos seus recursos, em razão da feroz concorrência e competição enfrentadas naquele momento histórico.

Sobre o tema, sintetiza IDALBERTO CHIAVENATO:

Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias: torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra. Surge a divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, estabelecem funções, estudam métodos de Administração e normas de trabalho (...).²⁹⁰

Sendo assim, surgiram, principalmente nos Estados Unidos, estudos que pretendiam organizar da melhor forma os recursos disponíveis pelas empresas e as estratégias para melhorar a produtividade das empresas. Duas foram as principais correntes, como ensina IDALBERTO CHIAVENATO:

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era norte-americano, Frederick Winslow Taylor, e desenvolveu a chamada Escola de Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria

²⁸⁹ É interessante notar que foram as ferrovias que, nos Estados Unidos, tornaram-se as primeiras empresas de grandes proporções e que exigiram uma melhor administração de seus recursos para permitir a sua própria existência. Na interessante lição histórica de DANIEL A. WREN (in: *Idéias de Administração... Op. cit.*, p. 55): “As ferrovias foram realmente o primeiro grande negócio dos Estados Unidos. A indústria têxtil, embora crescendo e dominando o Nordeste americano, não chegou a ter empresas com o tamanho e a abrangência das companhias ferroviárias. As empresas têxteis continuaram relativamente pequenas, o Arsenal de Springfield quase nunca empregava mais de 250 pessoas e o investimento de capital na indústria era razoavelmente baixo. As ferrovias, porém, chegam a um tal porte e complexidade que foi necessário desenvolver maneiras de lidar com as enormes necessidades financeiras, criar sistemas integrados de uso das vias e agentes de estação, distribuir grandes custos fixos e lidar com uma força de trabalho dispersa por uma ampla área geográfica. Esses fatores exigiram que os gerentes desenvolvessem maneiras para administrar a primeira indústria americana com alcance maior que local. Ao contrário das tecelagens e outras fábricas, as operações ferroviárias eram espalhadas e não havia como controlá-las por inspeção pessoal das centenas de estações ao longo dos milhares de quilômetros de vias, com isso fazendo das comunicações um fator significativo. Os investimentos em trilhos e equipamento rodante eram imensos e tornava-se necessário um extenso planejamento de longo prazo para evitar que grandes desembolsos de capital fixo fossem alocados para a área errada do mercado. A segurança dos passageiros e a prevenção de danos ou perdas das cargas eram decisivas para operações bem-sucedidas. Programar o serviço exigia planejamento e coordenação e era preciso desenvolver normas e políticas permanentes para orientar as decisões de elementos organizacionais inferiores.”

²⁹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração... Op. cit.*, p. 82.

Clássica, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.²⁹¹

Conseqüentemente, todas as empresas, independente de seu porte, tendo verificado o resultado positivo de suas concorrentes, que utilizavam do método científico de administração, passaram a copiá-las. Por conseguinte, a ciência da administração ganhou enorme relevo e passou a desenvolver-se amplamente no século XX, tendo hoje, ampliado a sua área de atuação e tornado essencial para o sucesso de qualquer atividade econômica.

8.2 – Necessária Aplicação dos Princípios da Administração Privada nos Tribunais Brasileiros

A despeito de seu viés científico ser decorrência, como visto, da atividade econômica, os benefícios decorrentes da apuração técnica de gerenciamento dos recursos disponíveis para qualquer atividade humana organizada, seja ela uma empresa, uma companhia militar, ou mesmo um tribunal de justiça, são inquestionáveis.

Sua aplicabilidade e sucesso nas empresas, independentemente do seu porte, nos faz questionar os motivos pelos quais não foram ainda tais conceitos utilizados pela ciência jurídica, especificamente o Administração Judiciária, para auxiliá-lo na sua atividade de organizar a atividade jurisdicional da forma mais racionalmente produtiva, de acordo com o objetivo anteriormente traçado.²⁹²

Como visto acima, após a revolução industrial, a produção de bens e matéria-prima passou por um salto quantitativo e qualitativo, sem que houvesse a necessária preocupação com o gerenciamento dos recursos disponíveis e a melhor forma de se atingir os objetivos traçados. Exatamente em razão dos problemas que o crescimento desordenado causou às referidas sociedades mercantis, percebeu-se a necessidade de desenvolver técnicas para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

²⁹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração...* Op. cit., p. 79.

²⁹² Como curioso fato histórico, lembra-nos IDALBERTO CHIAVENATO (in: *Teoria Geral da Administração...* Op. cit., p. 55) que: “Uma outra contribuição da organização militar é o princípio de direção por meio do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de alguma coisa.”

Em situação similar, é possível perceber no Poder Judiciário que, após as conquistas obtidas com a Constituição de 1988, que ampliaram a possibilidade de acesso ao judiciário a todos os cidadãos brasileiros, verificou-se um maciço aumento das demandas – dos mais diversos graus de complexidade –, que sobrecarregaram os tribunais já existentes, além dos novos que foram criados, com um sem número de processos aguardando a resposta do Poder Judiciário.

Ademais, devemos também considerar que a expansão dos tribunais brasileiros, tanto de pessoal como de estrutura física, ocorrida após a promulgação da Constituição Federal de 1988, em muito se assemelha à expansão das empresas e grupos mercantis do final do século XIX.

Portanto, a solução para os problemas e a resposta oferecida para tal questão, até a presente data, passa pelo princípio do “mais do mesmo”: mais tribunais, mais juízes, mais serventuários e mais dinheiro para estruturação dos prédios.

Entretanto, uma saída mais barata e efetiva pode ser encontrada na utilização dos conceitos e princípios da administração no Poder Judiciário, permitindo o melhor aproveitamento dos recursos já disponíveis.

Sendo assim, mostra-se necessário o que podemos chamar de gerenciamento estrutural do poder judiciário, ou “*gerenciamento judicial*”, com a finalidade de otimizar dos recursos físicos disponíveis pelo Poder Judiciário, tais como prédios, material humano, computadores, regime de trabalho, organização física dos espaços, dentre outros.

E de maior relevância do gerenciamento judicial é a necessidade de separação entre o gerenciamento judicial (estrutura) e as atividades decisórias exercidas pelo juiz.

Hoje, segundo as disposições da maioria dos tribunais brasileiros, o controle e chefia das secretarias judiciais ficam a cargo do juiz titular de determinada vara, que deve estabelecer o *modus operandi* de cada uma delas, sobrecarregando um servidor que já possui a importante função de decidir os litígios e gerenciar os processos judiciais.

Todavia, em momento algum, é ou foi o juiz preparado para exercer funções de administração. Na verdade, exigiu-se, para ingresso na carreira, apenas uma prova de conhecimento jurídico. Ou seja, não possui ele o aparato técnico necessário para administrar a sua secretaria. O mesmo pode ser dito dos

serventuários que colaboram com a gestão da secretaria judicial. Como afirma

MARCOS ALAOR DINIZ GRANGEIA:

Para ingresso na carreira, os magistrados e os servidores do Poder Judiciário são selecionados por concurso público, que se resume a um teste de memorização, despido, portanto, de possibilidades para descobrir qual candidato é o mais bem preparado para o serviço administrativo, e é a eles que se entregam os serviços de gerência e apoio à prestação jurisdicional.

O magistrado e o servidor, selecionados inadequadamente, terão que desempenhar suas funções em um ambiente de trabalho desconhecido, na companhia de colegas por vezes desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias. O fruto dessa aventura revela-se desastroso, pois o acúmulo de serviço em cartório, gerado a partir de rotinas obsoletas, contribui para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito e falta de legitimidade do Poder Judiciário.

Apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, eles não estavam preparados para gerir os cartórios como se linhas de produção fossem. Por seu turno, os servidores viram-se numa linha de fogo cruzado entre as partes e seus procuradores, que ansiavam por respostas rápidas, e o magistrado que exigia mais e mais de seu pessoal de apoio sem, entretanto, obter os resultados esperados pela clientela.²⁹³

No mesmo sentido aponta CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD:

Em regra, o magistrado é dotado de cultura jurídica e jejuno na ciência da administração. O lidar diário com autos de processos e o distanciamento das ciências exatas talvez expliquem a ausência de cultura econômico-administrativa. A própria atividade jurisdicional possui caracteres não detectáveis no meio empresarial. São caros ao juiz princípios constitucionais, tais como a irredutibilidade de subsídios, a inamovibilidade e a vitaliciedade, os quais conflitam com escolhas de eficiência na atividade privada, em que se admite a redução de salário para preservação do emprego, a mudança de localidade para o atendimento dos fins da empresa e a perda do ofício como forma de reduzir custos ou para reestruturar a organização empresarial.²⁹⁴

Sem sombra de dúvidas, o funcionamento das secretarias judiciais em muito influenciam na prestação jurisdicional.

Merece destaque interessante pesquisa realizada pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça em 2007. Segundo as conclusões nela apontadas, *“Os dados levantados confirmam que as rotinas dos cartórios compõem a maior parte do tempo dos processos judiciais. E, enquanto o processo está em cartório, há períodos que podem ser considerados “tempos*

²⁹³ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário... Op. cit.* p. 5-6.

²⁹⁴ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. *Fatores de Produtividade... Op. cit.* p. 17.

mortos”: tempos em que não se praticam atos necessários à solução do conflito e que, portanto, poderiam ser eliminados.”²⁹⁵

Na verdade, “O tempo em que o processo fica em cartório é grande em relação ao tempo total de processamento. Descontados os períodos em que os autos são levados ao juiz para alguma decisão ou retirados por advogados para vista e manifestação, eles ficam nos cartórios por um período equivalente a 80% (no cartório A) e 95% (nos cartórios B e C) do tempo total de processamento.”²⁹⁶

Além disso, poucos são os levantamentos empíricos referentes ao funcionamento das secretarias judiciais. Tal foi a conclusão da pesquisa realizada pela Secretaria da Reforma do Judiciário, integrante do Ministério da Justiça:

Os cartórios judiciais constituem um universo peculiar e de modo geral desconhecido, a ponto de não ser suficiente analisá-los superficialmente. Um levantamento quantitativo destinado a saber, por exemplo, quantos são e onde estão situados traria pouca informação sobre a realidade que existe por detrás dos balcões dos fóruns. Antes, é preciso conhecer e compreender suas articulações internas, como se organizam, como sua organização e funcionamento afetam o andamento dos processos, como seus integrantes percebem o exercício jurisdicional que passa por suas mãos, entre outras inexploradas questões.²⁹⁷

As deficiências na gestão do Poder Judiciário ficam ainda mais evidentes quanto verifica-se que, segundo os números disponibilizados pelo CNJ, referente ao levantamento Justiça em Números, demonstrou que os gastos com pessoal – juízes e serventuários – corresponde, em média, a 90% do orçamento dos tribunais brasileiros.²⁹⁸

²⁹⁵ Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Brasília: Ministério da Justiça, 2007, p. 23.

²⁹⁶ Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais... Op. cit.*, p. 23.

²⁹⁷ Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais... Op. cit.*, p. 9.

²⁹⁸ Sobre o tema, interessante ressaltar a preocupação existente no Setor Privado quanto a Gestão das Pessoas. Como afirmam HUGO PENA BRANDÃO e TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES (In: WOOD JR, Thomaz. *Gestão Empresarial: O Fator Humano*. 1ª Ed. 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007, p. 55-68): “A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.” Por óbvio, não é possível aplicar sobre o setor público os princípios de gestão de pessoas propostos e pensados na perspectiva de competição existente no mercado. Entretanto, ao nosso sentir, devem ser tais diretrizes adaptadas à realidade do setor público, permitindo uma otimização e competitividade na organização das pessoas que contribuem para o funcionamento do Poder Judiciário. Dentre tais propostas, destacamos a gestão de competências e a gestão de desempenho. A primeira pode ser sinteticamente apresentada como “parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e

Sendo assim, claro está que a importância de um efetivo gerenciamento judicial dos recursos e pessoal, através de seleção e treinamento de pessoas com capacidade para efetivo planejamento do futuro do Poder Judiciário, deixando a cargo dos juízes, de forma primordial, a atividade de decidir, para a qual foram selecionados. Deve o juiz manter apenas a decisão final sobre as questões relacionadas à secretaria que atue como titular, permitindo-lhe, em última instância, o controle da direção e objetivos traçados. Mais uma vez, o Desembargador MARCOS ALAOR DINIZ GRANGEIA:

Aos olhos de muitos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça, está patente que a crise instalada no Poder Judiciário deriva da falta de agilidade e possui um viés gerencial com consequências na economia do país, no desprestígio social do Poder e na segurança pública. O sistema judiciário de solução de conflitos necessita ser equacionado para contribuir para a melhoria da velocidade e confiabilidade do Poder Judiciário. Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida por magistrados e servidores de cartório, na administração da serventia, ganha relevo e transcende a própria sentença, pois esta passou a ser apenas um capítulo da jornada jurisdicional.²⁹⁹

A solução da crise do Poder Judiciário deve ser enfrentada não só por meio de pesquisas com vistas a apurar o procedimento. Concomitantemente, deve ser a gestão do Judiciário colocada na pauta de discussões, como visto, em razão de suas inegáveis contribuições para a melhora da prestação jurisdicional.

direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo pode proporcionar a 'consistência interna da estratégia' (Tilles, 1997, p. 6), ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional." (Hugo, p. 60). Por sua vez, a segunda proposição pode ser assim entendida: "A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena, 1977; Aluri e Reichel, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães, 1998)." (Hugo, p. 62).

²⁹⁹ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário... Op. cit.* p. 16.

9. Conclusão

Após a promulgação da Constituição Federal em 1988, o Poder Judiciário assumiu a função de defensor das liberdades individuais dos cidadãos. A reabertura democrática ocorrida com o fim da Ditadura Militar, bem como a posição assumida pelo constituinte de amplo acesso à justiça, colocou o Poder Judiciário no lugar de convergência de todos os anseios nacionais.

Hoje, contudo, encontra-se o Poder Judiciário sobrecarregado e inserido em um cenário de aumento da litigiosidade. A crise é profunda e demanda solução urgente.

As soluções até o presente momento propostas não levam em consideração a complexidade do problema. A literatura especializada entende que a alteração da legislação processual, destacadamente com a elaboração de um novo Código de Processo Civil, é o caminho mais eficaz. Outra proposta apresentada tem como fundamento o acréscimo do número de tribunais, juízes e serventuários.

Entretanto, a crise do Poder Judiciário pode ser enfrentada partindo-se de outra vertente. Com efeito, a morosidade está ligada a questões como deficiências da própria organização da justiça, a forma como os recursos humanos e financeiros são utilizados e distribuídos e a crescente taxa de congestionamento dos tribunais. Tais problemas não são exclusivos do Judiciário brasileiro. Diversas nações enfrentam problemas semelhantes, com um Judiciário caro, moroso e ineficaz.

Conforme foi explicitado no presente trabalho, mesmo os países que adotam o sistema de *common law*, as cortes enfrentam uma avalanche de processos, aparentemente sem solução. Por isso, diversos estudos e pesquisas foram desenvolvidos no sentido de encontrar saídas viáveis.

Destacadamente na Inglaterra e nos Estados Unidos, significativa parcela da solução apontada pela literatura especializada tem como fundamento a utilização do *case management*.

Na Inglaterra, o *case management* foi instituído por meio da revolucionária aprovação de um código de processo, o *Civil Procedure Rules*, promulgado em 1999. O seu pressuposto foi a necessidade de repensar o papel do Poder Judiciário na sociedade contemporânea, destacadamente com a relação

ao custo-benefício do procedimento civil. Para os ingleses, não se mostra condizente direcionar significativa parte dos investimentos disponíveis pelo Estado para o funcionamento da máquina judiciária, enquanto as áreas de saúde, educação e segurança demandam crescente atenção.

Para atingir os objetivos traçados, optou-se na Inglaterra pelo aumento dos poderes de direção do juiz para o completo exercício do *case management*. Assim, definiu-se o conjunto de regras que deveriam ser seguidas pelo juiz para gerenciar o processo. Dentre elas, merecem destaque (i) a preocupação com a participação do juiz desde o início do processo, identificando as questões que exigem investigação mais profunda e separando-as daquelas que são mais simples, que devem ser sumariamente julgadas; (ii) facilitação do uso das ADR; e (iii) incentivo do uso da tecnologia.

Os resultados da utilização do *case management* na Inglaterra foram amplamente favoráveis. Foram apuradas melhoras na cultura de litigância, uma diminuição do volume total dos processos judiciais e no tempo de duração dos processos. Contudo, os objetivos de (i) aumento de utilização da ADR, e (ii) redução dos custos do processo, restaram parcialmente frustrados. De acordo com os dados apresentados no presente trabalho, não houve uma diminuição dos custos efetivos do processo.

O Poder Judiciário dos Estados Unidos também enfrentava uma crise sem precedentes. Como visto, durante as décadas de 80 e 90, a opinião pública norte-americana não concedia ao Poder Judiciário a mesma credibilidade das demais instituições governamentais. Diante disso, o governo federal apresentou algumas medidas no sentido de melhorar as perspectivas da justiça federal, através do *judicial case management*. Destaca-se o *Civil Justice Reform Act*, que entrou em vigor 1990. Através da CJRA, ficou evidente a necessidade da criação de mecanismos para apurar e melhorar o funcionamento das cortes federais americanas, tendo sido fixada uma agenda nacional para gerenciamento dos litígios.

Assim como ocorreu na Inglaterra, o *judicial case management* permitiu a diminuição do tempo de duração dos processos. As principais críticas foram concentradas no mecanismo escolhido, a via legislativa, não estava adequada com a tradição jurídica do *common law*. Os resultados seriam mais facilmente

atingidos caso cada tribunal estabelecesse sua própria prática procedimental, adaptada à sua realidade.

Sendo assim, o gerenciamento dos processos judiciais se mostra saída viável para a melhora da prestação jurisdicional, podendo ser ele aplicado de forma eficiente e pouco onerosa.

Alguns entraves à sua aplicação, contudo, devem ser apontados. Inicialmente, verifica-se a existência do formalismo jurídico. Apesar das críticas ao formalismo, a cultura jurídica brasileira, intimamente ligada à nossa história, permanece legalista-formalista.

Para a ocorrência do gerenciamento de processos, se faz necessária a liberdade legislativa para tanto. Entretanto, a lei processual civil brasileira estabelece um reduzido espaço para a atuação gerencial, tendo em vista que estabelece um procedimento rígido e indisponível, limitando o controle do juiz sobre o andamento do processo. De fato, existem alguns dispositivos que autorizam ao juiz o exercício do gerenciamento de processos. Contudo, as orientações são contraditórias, considerando que concedem o referido poder de direção, enquanto define que o procedimento é indisponível. Evidencia-se que a instrumentalidade atinge apenas a forma dos atos processuais, enquanto o procedimento permanece imutável.

Parece não haver dúvidas de que o gerenciamento dos processos judiciais, nos moldes que foi aplicado nos países objeto do presente estudo de direito comparado, é impossível na atual disposição procedimental prevista no CPC vigente. Por conseguinte, se mostra necessária (i) a alteração da legislação para adequá-la, bem como (ii) incentivar o juiz a atuar de forma ativa no controle do andamento dos feitos.

Por outro lado, além das questões procedimentais, deve ser colocado em pauta de discussão o gerenciamento judicial, concernente à gestão administrativa do Poder Judiciário. Assim como ocorre nos Estados Unidos, por meio do Federal Judicial Center, maior atenção deve receber o desenvolvimento das técnicas e procedimentos mais eficientes e adequadas de administração e gestão da Justiça.

De todo modo, tem o juiz papel fundamental na solução da crise do Poder Judiciário. O gerenciamento dos processos judiciais, por meio do fortalecimento dos poderes do magistrado durante a condução do processo, de tal modo que possa ele, de acordo com um planejamento prévio e participação das partes,

permitirá o processamento célere das causas ajuizadas. Em contrapartida, a melhora da prestação jurisdicional não dependerá do aumento dos recursos disponíveis para o Poder Judiciário, ou mesmo de significativa modificação da legislação processual vigente.

Depende ela, na verdade, de uma mudança da cultura jurídica brasileira, disposta a concentrar os esforços na preparação e na otimização dos recursos disponíveis, deixando a crença de que a simples reforma legislativa é a solução para todos os problemas, como se a realidade fosse alterada no primeiro dia de vigência da nova lei.

Sem sombra de dúvidas, a prestação jurisdicional célere, efetiva e justa será atingida por meio do juiz preparado, ciente de suas obrigações e em proximidade com as partes. Não pela legislação processual.

Anexos

Bibliografia

ANDREWS, Neil. *The Modern Civil Process*. Tubingen: Mohr Siebeck, 2008.

ARISTÓTELES. *Política*. São Paulo: Lafonte, 2007.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Efetividade do Processo e Técnica Processual*. São Paulo: Malheiros, 2006.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Poderes Instrutórios do Juiz*. 5ª Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

BOBBIO, Norberto. *Positivismo Jurídico: Lições de Filosofia do Direito*. São Paulo: Ícone, 1995.

BUENO, Cássio Scarpinella. *Curso Sistematizado de Direito Processual. Teoria Geral do Direito Processual Civil*. Vol. 1. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAENEGEM, R. C. van. *Uma Introdução Histórica ao Direito Privado*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CANARIS, Claus-Wilhelm. *Pensamento Sistemático e Conceito de Sistema na Ciência do Direito*. 3ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Tradução e Revisão Ellen Gracie Northfleet. 2ª Reimpressão. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002.

CARMONA, Rafael Selau. *Administração Estratégica no Poder Judiciário: O Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça*. Disponível em http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_RafaelSelauCarmona.pdf. Acesso em 19/7/2013.

CASTELLS, Manoel. *A Sociedade em Rede*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração. Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração*. 5º ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 28ª ed. Malheiros: São Paulo, 2012.

Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números*. Brasília: Ministério da Justiça, 2012.

DAVID, René. *Os Grandes Sistemas do Direito Contemporâneo*. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

DINAMARCO, Candido R. *A Instrumentalidade do Processo*. 14. ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2009.

ELLIOT, E. Donald. *Managerial Judging and the Evolution of Procedure*. In: *The University of Chicago Law Review*, nº 53, 1986.

Federal Judicial Center. *Annual Report 2012*. Disponível em: <<[http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/annrep12.pdf/\\$file/annrep12.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/annrep12.pdf/$file/annrep12.pdf)>>. Acesso em 18/7/2013. Washington DC: FJC, 2013, p. 3.

GERLIS, Stephen M; LOUGHLIN, Paula. *Civil Procedure*. London: Cavendish Publishing Limited, 2001.

GIBBON, Edward. *Declínio e Queda do Império Romano*. Ed. Abreviada. São Paulo, Companhia de Bolso, 2005.

GONÇALVES, Aroldo Plínio. O Contraditório no Processo. In: *Revista da Faculdade de Direito da UFMG*, n. 61, pp. 587 - 595, jul./dez. 2012. Belo Horizonte: UFMG, 2012.

GONÇALVES, Gláucio Ferreira Maciel. *Direito e Tempo*. In: JAYME, Fernando Gonzaga; FARIA, Juliana Cordeiro de; LAUAR, Maira Terra; MACIEL, Adhemar Ferreira. *Processo civil: novas tendências: estudos em homenagem ao ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira*. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

GORIELY, Tamara; MOORHEAD, Richard; ABRAMS, Pamela. *More Civil Justice: The impact of the Woolf Reforms on Pre-Action Behavior. Research Study 43*. Londres: The Law Society and the Civil Justice Council, 2002.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A Crise de Gestão do Poder Judiciário: o Problema, as Consequências e os Possíveis Caminhos para a Solução*. Disponível em http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=2099. Acesso em 14/6/2013

GUSTIN, Miracy B. S., DIAS, Maria Tereza Fonseca Dias. *(Re)Pensando a Pesquisa Jurídica*. 3ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. *Cortina de Ferro*. In: *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, nº 40, pp. 131-141. Belo Horizonte: 2012.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. *Fatores de Produtividade: Proposta de Avaliação do Desempenho do Magistrado Federal*. In: Administração da Justiça Federal : concurso de monografias, 2004/ Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários. Brasília : CJF, 2005.

HOGAN, Thomas F. *The Federal Court System in The United States: An Introduction for Judges and Judicial Administrators in Others Coutries*. 3ª Ed. Washington DC: Administrative Office of the United States Courts, 2010

JHERING, Rudolf von; BEVILAQUA, Clovis; BENAION, Rafael. *O Espirito do Direito Romano: nas diversas fases de seu desenvolvimento*. Vol. II. Tomo II. Rio de Janeiro: Alba, 1943.

JOHNSTON, Patrick. *Civil Justice Reform: Juggling Between Politics and Perfection*. In: Fordham Law Review, vol. 62, Issue 4. Nova Yorque: Fordham University, 1994.

KAFKA, Franz. *O Processo*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

KAKALIK, James et. Al. *Just, speedy, and inexpensive?: An Evaluation of Judicial Case Management under the Civil Justice Reform Act*. Santa Monica: The Institute for Civil Justice, 1996.

LACERDA, Galeno. *Despacho Saneador*. Porto Alegre: Livraria Sulina, 1953.

LOPES, José Reinaldo Lima. *Uma Introdução à História Social e Política do Processo*. In: WOLKMER, Antônio Carlos (org.). Fundamentos de História do Direito. 3ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

MAYNEZ, Eduardo Garcia. *Introduccion al Estudio del Derecho*. 33ª Ed. Ciudad de Mexico: Porrúa, 1982

MARINONI, Luiz Guilherme. *Antecipação de Tutela*. 10ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do Processo de Conhecimento*. 4ª Ed. rev. E atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

MASI, Domenico de. *Criatividade e Grupos Criativos: Descoberta e Invenção*. Vol. I. São Paulo: Sextante, 2002.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Duelo e Processo*. In: Revista de Processo, nº 112. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Novo Processo Civil Brasileiro: Exposição Sistemática do Procedimento*. 19ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. 4ª Série. Saraiva: São Paulo, 1989.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Temas de Direito Processual*. 9ª Série. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARQUES, José Frederico. *Manual de Direito Processual Civil*. 2ª ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1976.

MARTINS, Argemiro Cardoso Moreira. *O Direito Romano e seu Ressurgimento no Final da Idade Média*. In: WOLKMER, Antônio Carlos (org.). *Fundamentos de História do Direito*. 3ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

MULLENIX, Linda. *The Counter-Reformation in Procedural Justice*. In: *Minnesota Law Review*, vol. 77, 2002.

NASCIMENTO, Walter Viera do. *Lições de História do Direito*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

NEVES, Antônio Castanheira. *Curso de Introdução ao Estudo do Direito*. Coimbra: J. Abrantes, 1972.

NIEMIC, Robert J.; STIENSTRA, Donna; RAVITZ, Randall E.. *Guide to Judicial Case Management of Cases in ADR*. Washington DC: Federal Judicial Center, 2001.

NIEMIC, Robert J. *Mediation & Conference Programs in the Federal Courts Appeals: a Sourcebook for judges and lawyers*. Washington DC: Federal Judicial Center, 2006.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria Geral da Administração para o Século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

NUNES, Dierle; TEIXEIRA, Ludmila. *Por um Acesso à Justiça Democrático: Primeiros Apontamentos*. In: *Revista de Processo*, nº 217, mar/2013, pp. 75-119. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do Formalismo no Processo Civil: Proposta de um Formalismo-Valorativo*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PAIXÃO JÚNIOR, Manoel Galdino. *Teoria Geral do Processo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

PECK, Jeffrey J.. *"Users United": The Civil Justice Reform Act of 1990*. In: Law and Contemporary Problems. Vol. 54. 1991.

PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. *The Management of Civil Cases: The Courts and the Post-Wolf Landscape*. UK, Department for Constitutional Affairs, The Research Unit. London, 2005.

PICARDI, Nicola. *Jurisdição e Processo*. Organização e Tradução: Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

PORTANOVA, Rui. *Princípios do Processo Civil*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1995.

RAATZ, Igor. *Considerações Históricas sobre as Diferenças entre Common Law e Civil Law: Reflexões Iniciais para o Debate sobre a Adoção de Precedentes no Direito Brasileiro*. In: Revista de Processo, nº 199, p. 159-191. São Paulo: RT, 2011.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 12. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1985.

SADEK, Maria Teresa A. Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma. Opinião Pública, vol. 10, nº 1, maio, 2004.

SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil*. 2º Volume. 23ª Edição revista e atualizada por Aricê Moacyr Amaral Santos. São Paulo: Saraiva, 2004.

SCHWARZER, William W. *The Elements of Case Management: A Pocket Guide for Judges*. Federal Judicial Center, 2006.

Secretaria de Reforma do Judiciário. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Brasília: Ministério da Justiça, 2007.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de Processos Judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIME, Stuart. *A Practical Approach to Civil Procedure*. 10ª ed. Oxford: Oxford University Press, 2007

TOBIAS, Carl. *The Expiration of the Civil Justice Reform Act of 1990*. Washington & Lee Law Review, nº 541, 2002.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil*. Vol. I. 39ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

THEODORO JUNIOR, Humberto; NUNES, Dierle; BAHIA, Alexandre. *Litigiosidade em Massa e Repercussão Geral no Recurso Extraordinário*. In: Revista de Processo, nº 177, nov/2009, pp. 9-46. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

WATANABE, Kazuo. *Cognição no Processo Civil*. 4ª ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOLKMER, Antônio Carlos (org.). *Fundamentos de História do Direito*. 3ª Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

WOOD JR, Thomaz. *Gestão Empresarial: O Fator Humano*. 1ª Ed. 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOLF, Lord. *Access to Justice: Final Report to the Lord Chancellor's Department on the Civil Justice System in England and Wales*. London: Her Majesty's Stationery Office, 1995 Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/civil/final/overview.htm>. Acesso no dia 10/5/2013.

WREN, Daniel A. *Idéias de Administração: O Pensamento Clássico*. São Paulo: Ática, 2007.

ZARINSKI, Archie. *Lawyers' Resistance to Mediation: Evolution and Adaptation*. Palestra proferida na 2ª Conference Rediscovering Mediation. Kuala Lumpur, 2011.