

A LUTA CONTRA O TEMPO NOS PROCESSOS JUDICIAIS: UM PROBLEMA AINDA À BUSCA DE UMA SOLUÇÃO

André Vasconcelos Roque

Doutorando e mestre em Direito Processual pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Membro associado do Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP) e da Association of the Bar of the City of New York. Advogado e consultor no Rio de Janeiro.

Resumo: O presente artigo tem por objetivo discutir a luta secular contra a morosidade na resolução dos processos judiciais, suas múltiplas causas e alguns de seus efeitos. Ao final, são apresentadas algumas propostas para um melhor equacionamento da gestão do tempo nos processos, destacando a importância na adoção de técnicas de gerenciamento, preferivelmente de maneira organizada pelos tribunais, a fim de efetivar a promessa constitucional da duração razoável do processo.

Abstract: This article aims to discuss the secular fight against delays in resolving court cases, their multiple causes and some of their effects. Finally, some proposals for a better time management in judicial proceedings are presented, highlighting the importance of adopting case management techniques, preferably in an organized way by the courts in order to implement the constitutional promise of reasonable duration of proceedings.

Palavras-chave: Duração razoável do processo - Efetividade - Processo civil.

Keywords: Reasonable duration of proceedings – effectiveness - civil procedure.

Sumário: 1. A promessa de duração razoável do processo e a luta contra o tempo; 2. Generalismo e precipitação: as consequências da falta de uma análise qualitativa do tempo no processo; 3. Algumas propostas para um melhor equacionamento do tempo no processo e a importância das técnicas de gerenciamento; 4. Referências bibliográficas.

1. A promessa de duração razoável do processo e a luta contra o tempo

A noção do que consiste o tempo é algo que sempre desafiou a compreensão do homem. Desde a Antiguidade Clássica até os dias atuais, o tempo é assunto de discussão encontrado em praticamente todos os ramos do conhecimento humano, sob os mais variados e diferenciados aspectos.

Uma das principais dificuldades encontradas nas discussões sobre o tempo é que o seu conceito não é unívoco¹, nem mesmo nas chamadas ciências exatas. Com efeito, no campo da física, a teoria da relatividade de Einstein representou a derrocada da ideia de um tempo absoluto, universal para todos. Como bem explicam Stephen Hawking e Leonard Mlodinov, até o início do século XX, acreditava-se que cada evento poderia ser rotulado por um número denominado “tempo”, de uma maneira única. No entanto, a descoberta de que a velocidade da luz era igual para todo observador, não importando como ele movesse, levou ao abandono da concepção de que existia um tempo absoluto único. Cada observador, de acordo com a teoria da relatividade, teria sua própria medida de tempo². Consequentemente, o tempo tornou-se um conceito mais pessoal, relativo ao observador que o media³.

No âmbito jurídico, ao contrário do que se poderia supor, a morosidade da prestação jurisdicional não é fenômeno novo, resultado das sociedades industrializadas do século XX ou da massificação das relações sociais. Da mesma forma, não se trata de problema exclusivo do direito processual brasileiro.

A luta obstinada do processo contra o tempo vem atravessando gerações, desde a Antiguidade até os dias atuais. Apenas para ilustrar tal afirmação, conforme anota Luigi Comoglio, durante o reinado de Justiniano (século VI), foram promulgadas leis que já tinham por finalidade reduzir o tempo de administração da justiça⁴. Da mesma forma, no início do século XIV, sob o pontificado de Clemente V, foi editada a bula papal *Clementina Saepe*, criando uma espécie de procedimento sumário indeterminado para acelerar o julgamento de determinadas causas pelos tribunais eclesiásticos⁵. No século

¹ Entre muitos outros, v. QUY, Nguyen Huy, Time, Temporal Capability, and Planned Change, *Academy of Management Review*, v. 26, Oct. 2001, p. 602.

² Nesse sentido, HAWKING, Stephen; MLODINOV, Leonard. *Uma nova história do tempo*. Trad. Vera de Paula Assis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005, p. 108. V. tb. KAKU, Michio. *Mundos paralelos: uma jornada através da criação, das dimensões superiores e do futuro do cosmo*. Trad. Talita M. Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 2007, p. 45.

³ A relatividade do tempo nas relações humanas foi imortalizada em belíssima declaração de Jorge Luis Borges, escritor argentino: “Estar com você ou não estar com você é a medida do meu tempo”.

⁴ Cf. COMOGLIO, Luigi Paolo, Durata ragionevole del giudizio e forme alternative di tutela, *Revista de Processo*, v. 151, set. 2007, p. 73, nota 2.

⁵ V. RODRIGUES, Walter dos Santos, A duração razoável do processo na Emenda Constitucional nº 45, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 2, jan./dez.2008, p. 320/321 e, de forma mais ampla, OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 34/35, referindo-se à *Clementina Saepe* como um “sistema procedimental totalmente novo”.

XIX, na Inglaterra, uma das principais fontes de insatisfação com o Poder Judiciário estava justamente na excessiva demora para a resolução dos litígios⁶.

É verdade que, nos dias de hoje, em que se observa a aceleração do tempo pela intensificação dos fluxos de pessoas, de bens e de informações, a morosidade secular na solução dos conflitos submetidos ao Judiciário tornou-se insuportável. A pendência do estado de incerteza enquanto não se decide um processo judicial incrementa os custos de transação, podendo prejudicar ou inviabilizar determinadas atividades e negócios, comprometendo ainda o desenvolvimento econômico⁷⁻⁸.

Ademais, a própria evolução da ciência processual, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, levou a doutrina a se preocupar com um valor fundamental, qual seja, a efetividade do processo. Se no século XIX a preocupação dos grandes estudos sobre o processo consistia em conceituar seus pressupostos, seu objeto e seu método, a partir do século XX, temas como a garantia de acesso à justiça e a instrumentalidade da tutela jurisdicional passaram a ocupar lugar de destaque⁹. O tempo do processo toma o seu lugar dentro da ciência processual, influenciando sobre a elaboração dogmática preocupada com a construção do processo justo, destinado a realizar concretamente os valores e os princípios consagrados na Constituição¹⁰.

Por todos esses fatores é que às vezes se tem a impressão – equivocada – de que a morosidade do processo teria surgido recentemente.

⁶ V. CHRISTOPHER, Charles Synge. Progress in Administration of Justice during the Victorian Period. In: *Select Essays in Anglo-American Legal History*. Boston: Little, Brown and Co., 1907, v. I, p. 520.

⁷ Entre outros, CRUZ E TUCCI, José Rogério, *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal)*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p. 114/118 (destacando estudo de Armando Castelar Pinheiro, chefe do Departamento Econômico do BNDES, no qual se estimou que a ineficiência do serviço judiciário chega a reduzir o desenvolvimento de um país em, no mínimo, quinze por cento).

⁸ Por isso mesmo é que, em uma tentativa de reduzir o espaço para custos de transação inesperados, vem se observando significativo aumento do número de contratos com cláusula compromissória, a fim de que eventuais litígios sejam resolvidos pela via arbitral, na qual as partes poderão determinar o prazo máximo de solução da controvérsia. Sobre as relações entre arbitragem e redução de custos de transação, entre outros, PINTO, José Emílio Nunes, A cláusula compromissória à luz do Código Civil, *Revista de Arbitragem e Mediação*, n. 4, jan./mar. 2005, p. 40 e ss.; PUGLIESE, Antônio Celso Fonseca; SALAMA, Bruno Meyerhof, A economia da arbitragem: escolha racional e criação de valor in JOBIM, Eduardo; MACHADO, Rafael Bicca (Coord.), *Arbitragem no Brasil – Aspectos jurídicos relevantes*, São Paulo: Quartier Latin, 2008, p. 74/85 e JOBIM, Eduardo, A arbitragem, os contratos e a interpretação econômica do direito e das organizações in JOBIM, Eduardo; MACHADO, Rafael Bicca (Coord.), cit., p. 133/140.

⁹ V. THEODORO JR., Humberto, *Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional*. Insuficiência da reforma das leis processual, p. 3/4. Disponível em www.abdpc.org.br (acessado em 23/12/2010).

¹⁰ V. MARINONI, Luiz Guilherme, *Tutela antecipatória, julgamento antecipado e execução imediata da sentença*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000, p. 16.

Outra percepção errônea sobre a excessiva duração dos processos judiciais é que se trataria de problema exclusivamente brasileiro¹¹. Um leitor habituado a enxergar nos países europeus padrão insuperável de eficiência provavelmente ficaria espantado com alguns dados. Na Inglaterra, por exemplo, o prefácio das *Civil Procedure Rules* de 1999 faz referência à “*widespread public dissatisfaction with the delay, expense, complexity and uncertainty of pursuing cases through the civil courts*”. É sintomático que a demora (*delay*) figure em primeiro lugar na lista. Da mesma forma, na Itália, uma mensagem encaminhada pelo Ministro da Justiça à Câmara dos Deputados, defendendo um dos projetos de reforma processual naquele país, sustenta que “*il 90 % degli italiani, lo dice un’indagine del Censis di qualche tempo fa, boccia la giustizia, considerandola lenta, costosa ed iniqua*”. Novamente, a lentidão aparece em primeiro lugar da lista¹². No mesmo sentido, renomado processualista japonês assevera que, em seu país, antes da entrada em vigor do Código de Processo Civil de 1996, era comum que um processo se arrastasse por mais de uma década até ser julgado pela Corte Suprema¹³.

Não por outro motivo, devido à alarmante lentidão verificada na justiça de vários países, o direito a um processo sem dilações indevidas está consagrado em diversos textos legislativos. O primeiro diploma legal que reconheceu tal direito foi a *Convenção Européia para Salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais*, subscrita em Roma (1950), cujo art. 6º, I, prescreve que:

Toda pessoa tem direito a que sua causa seja examinada eqüitativa e publicamente num prazo razoável, por um tribunal independente e imparcial instituído por lei, que decidirá sobre seus direitos e obrigações civis ou sobre o fundamento de qualquer acusação em matéria penal contra ela dirigida.¹⁴

¹¹ No mesmo sentido, BARBOSA MOREIRA, José Carlos, O futuro da justiça: alguns mitos. In: *Temas de direito processual* (oitava série). São Paulo: Saraiva, 2004, p. 2/3.

¹² A propósito, informa um dos principais processualistas italianos que “*the most important, not to say tragic, problem of Italian civil justice is that justice is often awfully delayed, which means that it is frequently denied. This is not just a problem: this is a disaster. (...) The fact that such a situation is not new, and has long history, is not an answer: it just makes the disaster worse*”. V. TARUFFO, Michele. Recent and current reforms of civil procedure in Italy. In: TROCKER, Nicolo; VARANO, Vincenzo. (Org.) *The reforms of civil procedure in comparative perspective*. Torino: G. Giappichelli, 2005, p. 217. Como informado no mesmo artigo (p. 223), a Itália foi o país da União Européia com o maior número de condenações da Corte Européia de Direitos Humanos por danos causados pela dilação indevida dos processos: apenas em 2002, foram nada menos que 289 condenações. A situação chegou a tal ponto que, de acordo com CHIARLONI, Sergio, Stato attuale e prospettive della conciliazione stragiudiziale, *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, v. II, 2000, p. 453, corre-se o risco de se chegar a um resultado paradoxal: o congestionamento da própria Corte Européia de Direitos Humanos, que não será mais capaz de julgar em prazo razoável os seus processos...

¹³ V. TANIGUCHI, Yasuchei. The 1996 Code of Civil Procedure of Japan – A procedure for the coming century?, *The American Journal of Comparative Law*, v. 45, 1997, p. 767.

¹⁴ V. CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 67.

A edição dessa convenção ensejou fecunda elaboração sobre o conteúdo jurídico do direito a um processo em prazo razoável e os critérios empíricos para a verificação da existência de dilações indevidas, sobretudo no âmbito da Corte Européia de Direitos Humanos. De acordo com precedentes dessa Corte, respeitadas as circunstâncias de cada caso, devem ser observados três critérios para a duração razoável do processo: a) a complexidade do assunto; b) o comportamento dos litigantes e de seus procuradores; c) a atuação do órgão jurisdicional¹⁵. A violação a este direito previsto na convenção pode ensejar a responsabilização do Estado perante a Corte Européia e a sua condenação ao pagamento de uma indenização, inclusive a título de danos morais, em favor da parte prejudicada pela dilação indevida do processo¹⁶.

Outro antecedente normativo muito importante sobre o assunto foi a Convenção Americana de Direitos Humanos, também conhecida como Pacto de San José da Costa Rica, aberta à assinatura em 22 de novembro de 1969. No dia 26 de maio de 1992, tal convenção foi aprovada pelo Congresso Nacional, sendo depositada a Carta de Adesão ao pacto em 25 de setembro do mesmo ano. Com a publicação do Decreto nº 678, de 9 de novembro de 1992, a convenção foi definitivamente incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro. O art. 8º, 1 do Pacto de San José da Costa Rica consagra o direito á razoável duração do processo nos seguintes termos:

Toda pessoa tem direito de ser ouvida com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, instituído por lei anterior, na defesa de qualquer acusação penal contra ele formulada, ou para a determinação de seus direitos e obrigações de ordem civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza (...)¹⁷

¹⁵ Sobre o tema, entre outros, v. CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 68; DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil*. Salvador: Juspodivm, 2009, v. 1, p. 54. Em NERY JR., Nelson. *Princípios do processo na Constituição Federal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009, p. 315, o autor propõe mais um quarto critério: a fixação legal de prazos para a prática de atos processuais que assegure efetivamente o direito ao contraditório e ampla defesa. Para um maior detalhamento dos critérios adotados pela Corte Européia de Direitos Humanos, RODRIGUES, Walter dos Santos, cit., p. 329/331.

¹⁶ Nesse sentido, há importante precedente da Corte Européia de Direitos Humanos de 25 de junho de 1987, no qual o Estado italiano foi condenado a indenizar uma litigante nos tribunais daquele país a título de danos morais, sob o fundamento de que a dilação indevida do processo ensejou estado de prolongada ansiedade pelo êxito da demanda. Uma versão traduzida para o português pode ser encontrada em CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 69/75 e em CRUZ E TUCCI, José Rogério, *Duração razoável do processo* (art. 5º, LXXVIII, da CF) in ASSIS, Araken de et al. (Coord.). *Direito Civil e Processo – Estudos em homenagem ao Professor Arruda Alvim*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, p. 1079/1081.

¹⁷ V. CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 80. Para NERY JR., Nelson, cit., p. 311/312, a preocupação principal do Pacto de San José da Costa Rica consistiu em dar tramitação célere à ouvida de quem é preso e, em tese, sujeito a um processo penal. Assim, a duração razoável prevista na convenção, em princípio, estaria

Embora estes sejam os dois textos supranacionais mais relatados em doutrina, outros documentos importantes igualmente estabeleceram o direito à razoável duração do processo, tais como o *Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos* de 1966¹⁸, adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas, aprovado pelo Congresso Nacional através do Decreto Legislativo n.º 226/91 e promulgado pelo Decreto n.º 592/92 e a *Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos* de 1981¹⁹.

Da mesma forma, diversos países consagraram em seus ordenamentos jurídicos o direito a um processo sem dilações indevidas. A título de exemplo, cumpre citar o art. 111 da Constituição italiana; o art. 20, 4 e 5 da Constituição portuguesa; o art. 24, 2 da Constituição espanhola; o art. 11, b da Carta Canadense dos Direitos e Liberdades; o art. 43 da Constituição argentina; o art. 86 da Constituição colombiana e o art. 115, II da Constituição boliviana de 2009. Em nível infraconstitucional, entre outros diplomas sobre a matéria, destaque-se a *Legge Pinto* italiana (Lei nº 89, de 24 de março de 2001), que alterou o art. 375 do *Codice di Procedura Civile* e criou a ação de indenização por *equa riparazione* dos danos causados pela dilação indevida do processo²⁰, incorporando os

dirigida ao processo penal. No entanto, o referido autor sustenta que os direitos humanos e fundamentais devem receber interpretação ampliativa, aliada ao método da interpretação sistemática, de modo que a garantia da duração razoável do processo incide também no processo judicial civil e também no processo administrativo.

¹⁸ V. art. 9º, § 3º: “§ 3º Qualquer pessoa presa ou encarcerada em virtude de infração penal deverá ser conduzida, sem demora, à presença do juiz ou de outra autoridade habilitada por lei a exercer funções judiciais e terá o direito de ser julgada em prazo razoável ou de ser posta em liberdade” e art. 14, § 3º: “§3. Toda pessoa acusada de um delito terá direito, em plena igualdade, às seguintes garantias mínimas: (...) a ser julgada sem dilações indevidas;”

¹⁹ V. art. 7º, 1: “Toda pessoa tem o direito a que sua causa seja apreciada. Esse direito compreende: (...) d) o direito de ser julgado em um prazo razoável por um tribunal imparcial”.

²⁰ Um dos fatores que ensejaram a edição da referida lei, conforme aponta a doutrina, foram as reiteradas condenações da Itália na Corte Européia de Direitos Humanos, por violação do direito a um processo sem dilações indevidas, o que chegou até a ameaçar de suspensão o direito de voto da Itália no Conselho da Europa. Sobre o tema, v. SCHENK, Leonardo Faria, Breve relato histórico das reformas processuais na Itália. Um problema constante: a lentidão dos processos cíveis, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 2, jan./dez. 2008, p. 194 (disponível em <http://www.redp.com.br>, acessado em 20/1/2011 e ampla bibliografia relacionada em DIDONE, Antonio, La Cassazione, la legge Pinto e la Corte europea dei diritti dell'uomo, *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, 2004, v. I, p. 193/194, nota 1.

critérios da jurisprudência da Corte Européia de Direitos Humanos²¹. A preocupação com a duração razoável do processo é uma tendência mundial²².

No ordenamento jurídico brasileiro, embora o texto original da Constituição de 1988 não tenha consagrado de forma expressa o direito à razoável duração do processo, já se defendia em doutrina tratar-se de direito fundamental existente no direito pátrio, seja em decorrência da incorporação do Pacto de San José da Costa Rica em 1992²³ ou por conta de um amplo conceito de acesso à justiça²⁴ ou, ainda, mediante interpretação ampliativa do princípio do devido processo legal²⁵.

De todo modo, embora os argumentos invocados pela doutrina fossem bastante consistentes, tendo em vista sobretudo a norma contida no art. 5º, § 2º da Lei Magna, segundo a qual os direitos e garantias ali expressos não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados ou dos tratados internacionais em que o Brasil for parte, tal discussão hoje está superada. A Emenda Constitucional nº 45/04 (Reforma do Judiciário) incluiu o inciso LXXVII no art. 5º da Constituição, dispondo que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

Mesmo antes dessa Emenda Constitucional, todavia, o legislador processual já vinha travando dura batalha contra o tempo. As alterações promovidas no Código de Processo Civil, destinadas muitas vezes a combater a morosidade na administração da justiça, aceleraram-se a partir da Lei nº 8.952/94, que generalizou a antecipação dos efeitos da tutela e privilegiou a execução específica das obrigações de fazer no bojo do próprio processo de conhecimento. Exemplos de reformas relacionadas à luta contra o tempo do

²¹ V. art. 2º, 2 da *Legge Pinto*: “2. *Nell'accertare la violazione il giudice considera la complessità del caso e, in relazione alla stessa, il comportamento delle parti e del giudice del procedimento, nonché quello di ogni altra autorità chiamata a concorrervi o a comunque contribuire alla sua definizione*”. Em tradução livre do autor: 2. Para apurar a violação [ao direito a um processo sem dilações indevidas], o juiz leva em consideração a complexidade do caso e, em relação à mesma, o comportamento das partes e do juiz do processo, bem como o de qualquer outra autoridade chamada a cooperar ou a contribuir, de qualquer forma, para a sua definição.

²² Para reforçar ainda mais tal constatação, cumpre trazer a exposição de Roger Perrot sobre as reformas processuais na França: “*Não é exagero dizer – e é o que desejaríamos agora mostrar – que todas as mais importantes reformas processuais francesas têm sido ditadas por uma única e mesma preocupação: a da aceleração da Justiça*”. V. PERROT, Roger, O processo civil francês na véspera do século XX, trad. José Carlos Barbosa Moreira, *Revista de Processo*, n. 91, jul./set. 1998, p. 206.

²³ Entendimento adotado, por exemplo, por GOMES, Luiz Flávio. *Direito de apelar em liberdade*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996, p. 83.

²⁴ Nesse sentido, GAJARDONI, Fernando da Fonseca, Reflexos do tempo no direito processual civil, *Revista de Processo*, v. 153, nov. 2007, p. 108; NERY JR, Nelson, cit., p. 311.

²⁵ V. CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 87, embora enfatizando também a incidência das normas do Pacto de San José da Costa Rica.

processo, entre outras, são as Leis nº 9.139/95 (modificando a disciplina do agravo e permitindo a sua interposição na modalidade por instrumento diretamente no tribunal); 9.245/95 (alterando dispositivos do antigo procedimento sumaríssimo, a partir de então denominado sumário); 10.352/01 (alterando alguns dispositivos referentes ao reexame necessário e à sistemática dos recursos para imprimir maior celeridade aos processos); 10.444/02 (alterando dispositivos esparsos no Código de Processo Civil e ampliando a execução específica no bojo do processo de conhecimento também para as execuções de entrega de coisa); 11.232/05 (quebrando a tradicional necessidade de um processo de execução autônomo para as condenações ao pagamento de quantia certa e instituindo a sistemática do cumprimento de sentença, no mesmo processo em que foi proferida a sentença); 11.276/06 (permitindo que a apelação não seja recebida pelo juiz se a sentença estiver em conformidade com súmula dos tribunais superiores); 11.277/06 (estabelecendo a sentença liminar de improcedência, sempre que a matéria controvertida for unicamente de direito e no juízo já houver sido proferida sentença de improcedência total em outros casos idênticos); 11.382/06 (reestruturando a disciplina do processo de execução por quantia certa contra devedor solvente fundada em título extrajudicial); 11.418/06 (regulamentando a exigência de repercussão geral do recurso extraordinário) e 11.672/08 (disciplinando o procedimento legal para processamento e julgamento dos recursos especiais repetitivos no âmbito do Superior Tribunal de Justiça).

A luta do legislador processual contra o tempo tem sido incessante, em que pese a falta de uma maior avaliação sobre as verdadeiras causas da morosidade na justiça e as consequências de cada uma das modificações promovidas²⁶. Dados os limites deste estudo, não seria possível analisar de forma detida cada uma das leis que alteraram o Código de Processo Civil nas últimas décadas, mas não se pode negar que todas essas modificações enfraqueceram a coesão entre as diversas normas processuais em vigor e a sistematicidade do código de 1973. Além disso, a morosidade na prestação jurisdicional ainda parece um problema muito distante de uma solução efetiva.

²⁶ Como já afirmado por BARBOSA MOREIRA, José Carlos, cit., p. 11, “*não tenho notícia de pesquisas que precedam as sucessivas reformas do Código de Processo Civil, ministrando aos projetos base firme em dados concretos. E sobretudo quase nenhum sinal enxergo de interesse com relação aos efeitos práticos das inúmeras modificações consagradas*”. É verdade que, nos últimos anos, diversos números sobre a administração da justiça e o Poder Judiciário têm sido divulgados, especialmente pelo Conselho Nacional da Justiça, através da pesquisa *Justiça em números*. Nada obstante, ainda falta muito para que sejam analisados os efeitos práticos das recentes reformas processuais.

Por conta disso, nova frente de batalha parece estar se abrindo na luta contra o tempo no processo civil brasileiro. Como resultado dos trabalhos desempenhados pela comissão de juristas nomeados pelo Senado Federal, encontra-se em curso na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 8.046/2010, que tem por objetivo promulgar um novo Código de Processo Civil no Brasil²⁷. Uma de suas principais bandeiras é justamente a promessa da razoável duração do processo, como se verifica da Exposição de Motivos que acompanhou o anteprojeto enviado ao Senado Federal em junho de 2010²⁸.

Não se questiona, evidentemente, a importância da celeridade para que se possa alcançar um processo efetivo e o pleno acesso à justiça²⁹. Nada obstante, enfrentar a questão do tempo no processo sem equacionar o seu exame qualitativo, priorizando-se apenas o aspecto quantitativo³⁰, pode conduzir a resultados indesejados.

2. Generalismo e precipitação: as consequências da falta de uma análise qualitativa do tempo no processo

Como já exposto no item anterior, muitas reformas foram realizadas no Código de Processo Civil em vigor, sobretudo a partir da década de noventa do século XX. Em que pese o empenho do legislador processual em debelar a morosidade na administração da justiça e cumprir a promessa constitucional da duração razoável do processo, porém, os resultados ainda são tímidos. De acordo com a pesquisa *Justiça em números* de 2009, divulgada pelo Conselho Nacional da Justiça em setembro de 2010, por exemplo, a taxa de congestionamento³¹ nas Justiças Estaduais, em média, gira em torno de 80%, o que

²⁷ O projeto de lei do novo Código de Processo Civil já tramitou no Senado Federal sob o nº 166/2010, tendo sido aprovado em Plenário no mês de dezembro de 2010.

²⁸ Assim constou da exposição de motivos ao anteprojeto: “Levou-se em conta o princípio da razoável duração do processo. Afinal a ausência de celeridade, sob certo ângulo, é ausência de justiça.”

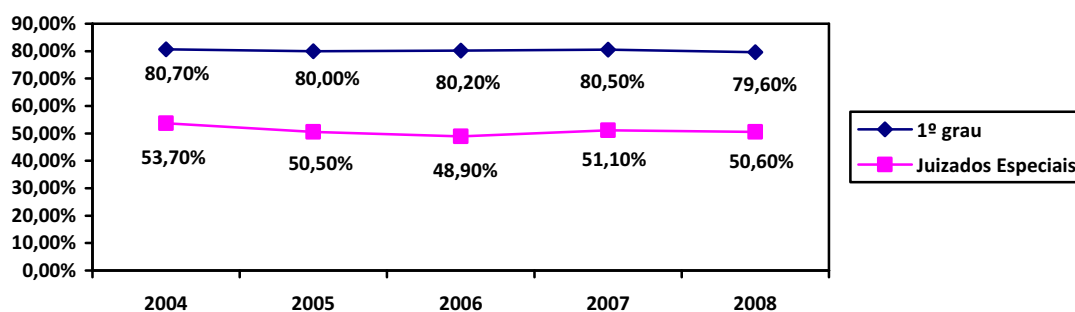
²⁹ Como já afirmado pelo processualista uruguaio Eduardo J. Couture, “no processo, o tempo é algo mais que ouro: é justiça”. Nesse sentido, v. NERY JR., Nelson, cit., p. 315.

³⁰ Os gregos utilizavam duas palavras distintas para se referir ao tempo: *cronos* e *kairos*. *Cronos* se referia ao tempo quantitativo, isto é, ao tempo que pode ser medido pelo relógio ou pelo calendário. Quando se diz, por exemplo, que alguém tem uma determinada idade, está se fazendo referência ao tempo de *cronos*, ao lapso temporal que pode ser quantificado em certo número de anos. O vocábulo *kairos*, por sua vez, se referia ao tempo em seu aspecto qualitativo, ou seja, a um momento decisivo, à ocasião oportuna. Quando se afirma que agora é tempo de colher, por exemplo, está se referindo ao tempo de *kairos*, vale dizer, a uma oportunidade, a um momento certo e especial. Sobre o tema, MILLER, Carolyn R., Foreword in SIPIORA, Phillip; BAUMLIN, James S. (Ed.), *Rhetoric and Kairos: Essays in History, Theory and Praxis*. New York: University of New York Press, 2002, p. xi/xiii.

³¹ A taxa de congestionamento consiste em índice que corresponde à divisão dos casos não baixados pela soma dos casos novos e dos casos pendentes de baixa.

prejudica a tempestividade da prestação jurisdicional³². Desde o início da pesquisa, em 2004, a taxa de congestionamento no 1º grau de jurisdição da Justiça Estadual não tem apresentado variações significativas, como demonstra o gráfico abaixo:

Taxas de congestionamento da Justiça Estadual de 1º grau e Juizados Especiais³³



As reformas legislativas, como se constata facilmente, não podem ser a única solução adotada para resolver a morosidade processual. Nesse sentido, a doutrina tem apontado, até com alguma frequência, que a excessiva demora no processamento e no julgamento dos processos constitui um problema complexo, desencadeado por fatores de ordens diversas. Sem a preocupação de apresentar uma lista exaustiva, as principais causas para o descumprimento da promessa de duração razoável do processo são de ordem: a) *estrutural* (falta de verbas³⁴, recursos humanos³⁵ e de autonomia financeira do Judiciário;

³² Cf. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *Pesquisa em números* – 2009. Brasília: 2010, p. 178.

³³ O ano de 2009 foi excluído do gráfico devido a mudanças na metodologia para o cálculo da taxa de congestionamento, o que não permitiria uma comparação direta dos números fornecidos.

³⁴ Nesse sentido, muito embora sejam necessários estudos mais aprofundados para verificar as principais carências em termos de recursos financeiros no Poder Judiciário, o relatório *Pesquisa em números* de 2009 aponta o seguinte: “Para determinar se os gastos do Judiciário são elevados, sob uma perspectiva mundial, pode-se compará-los aos gastos dos Estados Unidos. Apesar de adotar a tradição da *Common Law*, o Judiciário norte-americano possui uma estrutura judiciária similar à brasileira, em virtude de também ser uma federação de proporções continentais. Em 2006, os EUA gastaram US\$ 46 bilhões em todos os níveis de Justiça (Estadual e Federal), o que representaria R\$ 82 bilhões em valores atualizados (ou seja, mais do que o dobro do gasto brasileiro, da ordem de R\$ 37,3 bilhões)”. V. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, cit., p. 176.

³⁵ Segundo a pesquisa do CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, cit., p. 176, o índice de magistrados por cem mil habitantes no Brasil (oito) é inferior à média dos países desenvolvidos. Apenas a título de comparação, na Espanha este índice é de 10,1; na Itália é de 11,0; na França corresponde a 11,9 e, por fim, em Portugal alcança 17,4. Não à toa, alguns dos Tribunais de Justiça no Brasil que apresentam os maiores índices de magistrados por cem mil habitantes apresentaram também as menores taxas de congestionamento em primeira instância, como foram os casos do TJAP (11,5 magistrados por grupo de cem mil habitantes e taxa de congestionamento de apenas 23%), do TJAC (10,7 magistrados por cem mil habitantes, com taxa de congestionamento de 36%) e do TJMS (11,4 magistrados por cem mil habitantes, apresentando taxa de congestionamento de 43%). No entanto, como já visto, a duração razoável dos processos é um tema complexo, influenciado por outros fatores. Isso explica a situação aparentemente contraditória de alguns

gestão ineficiente dos escassos recursos pelos tribunais, visto que realizada por magistrados, com formação exclusivamente jurídica e que não receberam qualquer treinamento para as tarefas administrativas; comodismo dos juízes, formados através de um sistema generalista e pragmático, que tem por objetivo a aprovação dos disputados concursos públicos, mas não à formação de magistrados participativos e diligentes³⁶); b) *técnica* (desprestígio das decisões de primeira instância pela ampla recorribilidade e pelo sistema rígido de preclusões do Código de Processo Civil; formalismo exagerado de algumas normas processuais e de determinados entendimentos jurisprudenciais³⁷; regulamentação ineficiente para as lides de natureza coletiva, podendo gerar milhares ou mesmo milhões de demandas individuais repetitivas³⁸); c) *sócio-política* (explosão da litigiosidade após a Constituição de 1988, como resultado não apenas da intensificação dos fluxos de pessoas, bens e informações e do processo de redemocratização no Brasil, mas também pela progressiva universalização do acesso à justiça e pelo fortalecimento gradual – mas insuficiente – da assistência judiciária gratuita³⁹; existência de um Estado demandista, que não atende de forma voluntária as pretensões dos jurisdicionados, ainda

Tribunais como, por exemplo, o TJDF (12,2 magistrados por cem mil habitantes, mas como uma expressiva taxa de congestionamento de 64%).

³⁶ V. FARIA, Márcio Carvalho, A duração razoável dos feitos: uma tentativa de sistematização na busca de soluções à crise do processo, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 6, jul./dez. 2010, p. 482.

³⁷ Ilustrativo é o entendimento do Superior Tribunal de Justiça sobre o prequestionamento como requisito de admissibilidade do recurso especial, exigindo que a matéria tenha sido efetivamente apreciada pelas instâncias ordinárias, não bastando que se suscite a questão na apelação e nem mesmo em embargos de declaração. Como se sabe, em caso de omissão não sanada nem mesmo por embargos declaratórios na origem, tal entendimento obriga a parte interessada a interpor recurso especial por violação ao art. 535 do Código de Processo Civil para pedir a anulação da decisão do tribunal *a quo*, para que novo acórdão seja proferido, sanando a omissão apontada e ensejando novo recurso especial (!). Por isso mesmo, a fim de superar tal formalismo, o projeto do novo Código de Processo Civil (Projeto nº 8.046/2010) estabelece em seu art. 979 que “*consideram-se incluídos no acórdão os elementos que o embargante pleiteou, para fins de prequestionamento, ainda que os embargos de declaração não sejam admitidos, caso o tribunal superior considere existentes omissão, contradição ou obscuridade*”.

³⁸ Como observado por MENDES, Aluisio Gonçalves de Castro, *Ações coletivas no direito comparado e nacional*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009, p. 277, as ações coletivas no Brasil não têm sido capazes de conter a verdadeira enxurrada de demandas individuais envolvendo as mais diversas questões, como os expurgos inflacionários nas cadernetas de poupança e nos depósitos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o cálculo das aposentadorias, a cobrança de tributos, incontáveis discussões pertinentes aos funcionários públicos da União, Estados e Municípios, entre muitos outros exemplos. Para tentar atacar esse problema, sem prejuízo das propostas de alteração na legislação sobre ações coletivas, o projeto do novo Código de Processo Civil (Projeto nº 8.046/2010) disciplina o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas em seus arts. 930 a 941, com nítida inspiração no procedimento-modelo (*Musterverfahren*) alemão. Sobre o assunto, v. FUX, Luiz, *O novo processo civil*. In: *O Novo Processo Civil Brasileiro – Direito em Expectativa*. Rio de Janeiro: Forense, 2011, p. 10.

³⁹ Os dados divulgados pelo CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, cit., p. 177 revelam que o número de novas causas cresceu, de 2004 a 2008, na média de 1,9% ao ano. Em 2009, o número de casos novos cresceu apenas 0,5%, o que poderia indicar uma possível estabilização para os próximos anos, por fatores ainda não estudados.

que sobre temas já pacificados na jurisprudência, interessando-se mais em protelar suas obrigações, o que ocasiona congestionamentos sobretudo na Justiça Federal)⁴⁰.

Sendo fenômeno decorrente de uma multiplicidade de causas, não se mostra possível combater a morosidade do processo atacando apenas algumas delas. A reforma da legislação processual, por mais adequada que seja, não será capaz cumprir, sozinha, a (hercúlea) promessa de duração razoável do processo⁴¹. É por isso que, com as devidas vênias, parece excessivamente otimista a declaração do Min. Luiz Fux, presidente da comissão de juristas de cujo trabalho se originou o projeto do novo Código de Processo Civil, segundo a qual a sua aprovação permitiria a redução do tempo de tramitação dos processos em 50%, chegando a 70% no caso de demandas repetitivas⁴².

Sem dúvida, um dos maiores dilemas do processo civil contemporâneo tem sido compatibilizar as exigências de celeridade e de segurança jurídica⁴³. Garantir, ao mesmo tempo, a razoável duração na solução dos litígios e o devido processo legal. Evitar que a celeridade se transforme em precipitação e a segurança se degenere em eternização. É como já se afirmou em clássica citação: entre dois ideais, o de rapidez e o de certeza, oscila o processo⁴⁴. A luta contra o tempo não pode sacrificar as garantias processuais asseguradas pela Constituição⁴⁵. Aqui, os fins não justificam os meios.

Um processo, por definição, pressupõe o transcurso de um certo lapso temporal. Em geral, os atos processuais não se aperfeiçoam instantaneamente, desenvolvendo-se em várias etapas ou fases⁴⁶. O procedimento ordinário, a grosso modo, engloba as fases postulatória, instrutória e decisória. A fase postulatória, por sua vez, abrange vários atos processuais específicos, como a petição inicial, a citação, a apresentação de resposta pelo

⁴⁰ Sobre tais fatores, v. CRUZ E TUCCI, José Rogério, *O tempo...*, cit., p. 100/110; RODRIGUES, Walter dos Santos, cit., p. 322/325; MOLLICA, Rogerio, O excesso de formalismo como obstáculo à celeridade processual in CARNEIRO, Athos Gusmão; CALMON, Petrólio (Org.), *Bases científicas para um renovado Direito Processual*. Brasília: Instituto Brasileiro de Direito Processual, 2008, v. 1, p. 380/382.

⁴¹ Nesse mesmo sentido, THEODORO JR., Humberto, cit., item 6; TARZIA, Giuseppe, O novo processo civil de cognição na Itália, trad. Clayton Maranhão, *Revista Ajuris*, n. 65, nov. 1995, p. 89.

⁴² Aludida declaração foi amplamente veiculada na mídia, encontrando-se referências a ela, por exemplo, em <http://www.senado.gov.br/noticias/verNoticia.aspx?codNoticia=%20102423>

⁴³ V. GAJARDONI, Fernando da Fonseca, cit., p. 101; BARBI, Celso Agrícola, *Comentários ao Código de Processo Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1994, v. 1, p. 515.

⁴⁴ Cf. MONIZ DE ARAGÃO, Egas Dirceu. *Comentários ao Código de Processo Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1976, v. 2, p. 100.

⁴⁵ V. GRECO, Leonardo. *Garantias fundamentais do processo: o processo justo*, p. 30. Disponibilizado em http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=429 (acessado em 19/1/2011). Para DIDIER JR., Fredie, cit., p. 55, conquistou-se, ao longo da história, um “direito à demora” para a solução dos conflitos. Os processos da Inquisição eram rápidos, mas não se sente saudade deles.

⁴⁶ V. BIDART, Adolfo Gelsi, El tiempo y el proceso, *Revista de Processo*, n. 23, jul./set. 1981, p. 110; CRUZ E TUCCI, José Rogério, cit., p. 24/25.

rêu, entre outras providências. E assim por diante. Como já afirmava Carnelutti, o processo dura, não se pode querer fazer tudo de uma vez. É preciso paciência. Semeia-se, como faz o camponês; e é preciso esperar para se colher. A promessa de uma justiça absolutamente rápida e segura contém, lamentavelmente, uma contradição: se a justiça é segura não é rápida, se é rápida, não é segura⁴⁷.

Como se isso não bastasse, a tensão entre segurança e celeridade processual se agrava cada vez mais. Por um lado, vivencia-se a era do *neoprocessualismo*, segundo o qual o Direito Processual deve ser estudado e aplicado à luz da forma normativa das regras e princípios relacionados aos direitos fundamentais previstos na Constituição, redefinindo as categorias processuais a partir de novas premissas metodológicas⁴⁸. O reconhecimento da existência de direitos fundamentais no processo impõe uma série de exigências para a solução do conflito, que podem travar a celeridade, tais como a obediência ao contraditório, o direito à produção de provas e aos recursos. Ao mesmo tempo, como já exposto, vive-se em uma época que exige cada vez maior velocidade nas transações econômicas, na circulação de bens, de pessoas e de informações e, claro, também para a resolução de litígios pelo Poder Judiciário⁴⁹.

Como resolver esta intrincada equação? Trata-se de pergunta para a qual, até o momento, nenhum ordenamento jurídico respondeu satisfatoriamente⁵⁰.

Não há espaço para respostas definitivas dentro dos estreitos limites propostos para o presente estudo, mas a análise qualitativa do tempo no processo poderá contribuir na busca por uma solução para o adequado equacionamento do problema. Antes, porém, cumpre destacar alguns dos males oriundos da análise meramente quantitativa do tempo no processo que, lamentavelmente, se transformou em regra no Brasil⁵¹. A preocupação apenas com a eficiência quantitativa, na qual importa somente o número de decisões

⁴⁷ V. CARNELUTTI, Francesco. *Diritto e processo*. Napoli: Morano, 1958, p. 154.

⁴⁸ Sobre o tema, de forma geral, CAMBI, Eduardo, Neoconstitucionalismo e neoprocessualismo in FUX, Luiz; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim; NERY JR., Nelson (Coord.), *Processo e Constituição* – estudos em homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 662/683.

⁴⁹ Nesse sentido, expondo a mudança de paradigma do tempo na sociedade contemporânea e enfatizando que, na física, já se fracionou o segundo em 250 bilionésimos de um bilionésimo de segundo, ao passo que o Poder Judiciário ainda conta seus processos por meses, anos ou décadas, JOBIM, Marco Félix, A responsabilidade civil do Estado em decorrência da intempestividade processual in JOBIM, Geraldo; TELLINI, Denise Estrella; JOBIM, Marco Félix (Org). *Tempestividade e efetividade processual: novos rumos do processo civil brasileiro*. Caxias do Sul: Plenum, 2010, p. 600

⁵⁰ V. GAJARDONI, Fernando da Fonseca, cit., p. 103.

⁵¹ Nesse sentido, v. NUNES, Dierle José Coelho; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco, Processo constitucional: uma abordagem a partir dos desafios do Estado Democrático de Direito, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 4, jul/dez. 2009, p. 233/235 (acesso em 19/1/ 2011); FARIA, Márcio Carvalho, cit., p. 484.

proferidas e de processos resolvidos, como se o Poder Judiciário pudesse ser analisado da mesma forma que uma indústria de produção em série, tem prejudicado a qualidade da prestação jurisdicional, gerando insatisfação e insegurança jurídica. É o fetiche pela celeridade⁵² deturpando a promessa constitucional de duração razoável do processo em precipitação e generalismo.

Pala ilustrar o que aqui se sustenta, cumpre destacar dois exemplos: um deles se encontra na legislação, ao passo que o outro é verificado na jurisprudência.

Como se sabe, a Lei nº 11.187/2005 introduziu diversas alterações na disciplina do recurso do agravo. Entre as modificações promovidas, encontra-se a regra contida no art. 523, § 3º do Código de Processo Civil, segundo a qual as decisões interlocutórias proferidas em audiência de instrução e julgamento devem ser atacadas por agravo na modalidade retida, a ser interposto na própria audiência, imediatamente. O objetivo da norma em destaque é muito claro: promover a celeridade processual, obrigando a parte interessada a interpor o agravo retido em audiência, sob pena de preclusão, evitando a interrupção da marcha processual com um agravo retido por meio de petição escrita ou mesmo um agravo na modalidade por instrumento que, embora interposto no tribunal, pode tumultuar o curso do processo em primeira instância.

A premissa com que trabalhou o legislador foi a de um procedimento ordinário, bastante fragmentado, no qual as poucas decisões proferidas no curso da audiência de instrução e julgamento versarão quase que exclusivamente sobre a instrução probatória do feito (como o indeferimento de uma pergunta à testemunha, por exemplo), matéria em relação à qual, pelo menos em regra, não se vislumbra o risco de lesão grave e de difícil reparação que autorize a interposição do agravo de instrumento, podendo tais questões serem rediscutidas por ocasião do julgamento da apelação. Entretanto, não se levou em consideração a eventual incidência da aludida norma a outros procedimentos mais concentrados, que também traduzem um esforço do legislador, sob outro aspecto, em assegurar a duração razoável do processo.

Em procedimentos mais concentrados, a tendência natural é que mais decisões sejam proferidas de uma só vez, inclusive em audiência. Por outro lado, essas decisões poderão tratar de variados assuntos, incluindo medidas tipicamente de urgência, como a concessão de uma antecipação dos efeitos da tutela. Para esse tipo de procedimento, a

⁵² Sobre a advertência contra o fetiche da celeridade, BARBOSA MOREIRA, José Carlos, cit., p. 5 (“*Se é para torná-la [Justiça] melhor é preciso acelerá-la, muito bem; não, contudo, a qualquer preço.*”)

alteração promovida pelo legislador na disciplina do agravo retido em audiência de instrução e julgamento é inadequada, sobretudo em um sistema de preclusões rígidas como o disciplinado pelo atual Código de Processo Civil, porque um maior número de decisões também ensejaria maior número de agravos retidos em audiência⁵³, retardando o seu desfecho e tumultuando a pauta do juízo. A falta de uma análise do tempo no processo sob o seu aspecto qualitativo pelo legislador, portanto, pode acarretar prejuízos mesmo em relação à sua dimensão puramente cronológica.

Além disso, a reforma em discussão também acarretou um déficit garantístico, na medida em que obriga a parte interessada a interpor um agravo retido *imediatamente*, sem possibilidade de reflexão sobre a melhor estratégia processual a seguir. Os prazos processuais devem ser suficientemente curtos, para possibilitar a duração razoável na entrega da prestação jurisdicional, mas também devem ser suficientemente longos para que os sujeitos processuais possam praticar os atos processuais com proveito, sob pena de incorrer em potencial violação à Constituição por inobservância ao princípio do contraditório e da ampla defesa⁵⁴. A falta de uma análise qualitativa do tempo, aqui, se traduziu em perda de qualidade da prestação jurisdicional e, ainda pior, sem que se observassem resultados efetivos no âmbito da duração razoável do processo.

Partindo para o exemplo verificado na jurisprudência, entre outras hipóteses⁵⁵, é possível encontrar com relativa facilidade decisões judiciais que apreciam embargos de declaração de forma absolutamente genérica e padronizada, sem que se compreenda, pelo exame do pronunciamento judicial, qual foi o vício alegado pela parte e nem por qual fundamento se afastou tal alegação. Não seria absurdo, na era da informatização da Justiça, denominar tal circunstância de “princípio do recorta e cola”, um dos corolários, acrescenta-

⁵³ Apenas para ilustrar o ponto, o autor desse estudo, em sua atuação como advogado, participou de uma audiência de instrução e julgamento na qual foram interpostos nada menos que quatro (!) agravos retidos de forma oral, cada um deles com as respectivas razões da parte agravante, fazendo a audiência durar o triplo do tempo planejado. Onde ficou a celeridade processual?

⁵⁴ Sobre o ponto, v. GRECO, Leonardo, cit., p. 12 (relacionando a congruidade dos prazos processuais com o princípio do contraditório) e GRECO, Leonardo, *Instituições de Processo Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2010, v. I, p. 366/367 (afirmando que o prazo do agravo retido oral interposto em audiência é “talvez o mais escandalosamente não-razoável prazo existente no nosso Processo Civil”).

⁵⁵ Outro exemplo que vem à mente é a utilização, por vezes abusiva, da regra do art. 557 do Código de Processo Civil para permitir a decisão monocrática de recursos pelo relator, sem que estejam presentes qualquer das hipóteses contempladas pelo legislador, sacrificando o princípio da colegialidade e causando instabilidade e insegurança jurídica, na medida em que a justiça dos tribunais se torna lotérica, aleatória, dependente do entendimento pessoal de cada relator. O recurso do agravo interno previsto no art. 557, § 1º do Código de Processo Civil, na maioria dos casos, não passa de uma fictícia e hipócrita colegialização de decisões monocráticas, que são mantidas no órgão colegiado sem maiores discussões, retirando muitas vezes o direito da parte à sustentação oral e à revisão (art. 551 do Código de Processo Civil).

se sem exagero, do “processo injusto” ou do “indevido processo”, verdadeira antinomia dos direitos fundamentais processuais.

A queda de qualidade na administração da Justiça é evidente. Decisões genéricas e padronizadas não cumprem o mandamento constitucional de fundamentação de todos os pronunciamentos judiciais (art. 93, IX da Carta Magna), como bem observado por alguns precedentes jurisprudenciais oriundos dos tribunais superiores⁵⁶. Como se isso não bastasse, naturalmente, decisões dessa espécie sujeitam-se à anulação por *error in procedendo*, o que obriga que o processo seja devolvido para a instância inferior para que nova decisão, devidamente fundamentada, seja proferida. Em vez de caminhar para frente, o processo retrocede. E lá se vai a celeridade processual...

A situação talvez só não seja pior porque os próprios tribunais superiores, que se encontram assoberbados com um número muito expressivo de recursos, também tem proferido decisões genéricas em massa, muitas vezes se abstendo de analisar de forma mais detida a ausência de fundamentação adequada nos pronunciamentos das instâncias inferiores. A imagem que se visualiza dessa situação, reforçada pelas recentes reformas que regulamentaram a repercussão geral do recurso extraordinário (Lei nº 11.418/2006) e o processamento dos recursos especiais repetitivos (Lei nº 11.672/2008), não é das mais aprazíveis. A impressão que se tem é que os recursos nos tribunais superiores são tratados como uma “praga” ou uma “doença”, de maneira que cumpriria ao legislador e aos magistrados exterminá-la o mais rápido possível para que o funcionamento do Poder Judiciário não reste inviabilizado. Ainda que a qualidade da prestação jurisdicional não venha a ser exatamente um primor de perfeição.

Contudo, esta solução simplista e pragmática para a celeridade processual e para a crise da Justiça não pode ser admitida. Assim como não se pode reformar um hospital no interesse exclusivo do conforto dos médicos e dos demais funcionários (mas não dos doentes), não é aconselhável reformar o ordenamento processual no interesse exclusivo dos magistrados e de seus auxiliares (mas não dos jurisdicionados)⁵⁷. É aqui que entra a necessidade de um melhor equacionamento do tempo no processo.

⁵⁶ Assim constou na ementa do julgado proferido em STJ, REsp 965.084/MG, 2ª Turma, rel. Min. Mauro Campbell Marques, j. 20/4/2010, DJe 7/5/2010: “Na verdade, o voto condutor do acórdão atacado pelo especial bem poderia ser aplicado a qualquer caso em que fosse requerida tutela antecipada contra o Poder Público (esta é a única verdadeira discussão travada na origem, o cabimento de tutela antecipada em face do Poder Público), o que bem demonstra que padece a decisão colegiada de grave vício de nulidade - afinal, fundamentação que se presta a tudo justificar nada embasa”.

⁵⁷ A comparação, referindo-se ao alargamento desmedido dos poderes dos juízes na reforma processual italiana de 1940 é de CIPRIANI, Franco. I problemi del processo di cognizione tra passato e presente in *Il*

3. Algumas propostas para um melhor equacionamento do tempo no processo e a importância das técnicas de gerenciamento

A explosão da litigiosidade no Brasil, como visto, envolve muitos outros fatores, além daqueles de ordem jurídica. É ingênuo e até mesmo hipócrita pensar que simples modificações na legislação serão capazes de cumprir, por si só, a promessa de razoável duração do processo. Reformas processuais podem até contribuir um pouco para evitar recursos procrastinatórios ou lides temerárias, mas estas são soluções contingentes, que atacam o problema da morosidade da justiça apenas por suas conseqüências, mas não nas suas causas estruturais. O resultado disso é um avanço praticamente imperceptível em direção à celeridade processual, como já demonstrado acima.

O fenômeno da litigiosidade no Brasil deve ser estudado não apenas em sua dimensão estritamente jurídica, mas também pelos aspectos sociológicos, econômicos e políticos. Afinal, quais são as condições sociais que estimulam o incremento no número de demandas ajuizadas no país, sobretudo a partir da Constituição de 1988? Em que medida a redemocratização e o desenvolvimento dos meios de comunicação facilitou o acesso à informação, inclusive sobre os direitos que podem ser reclamados em juízo⁵⁸? Quais são as causas econômicas que influem na propositura de uma ação judicial? Um maior número de advogados no mercado acirraria a competição, reduzindo os custos para a sua contratação e aumentando a carga de processos sobre o Judiciário⁵⁹? Em que medida maiores indenizações (incluindo aí os denominados *punitive damages* ou danos punitivos) contribuem para este mesmo fenômeno? Muito pouco se sabe sobre isso. O estudioso do Direito Processual precisa ter a humildade de admitir que a compreensão sobre a morosidade da justiça está além das fronteiras jurídicas.

Ainda fora do campo jurídico, na dimensão política, é necessário que o Estado também aprenda a internalizar suas disputas no âmbito administrativo, em vez de deixar

processo civile nello stato democratico. Napoli: Edizione Scientifiche Italiane, 2006, p. 35 (“*Che è come se gli ospedali, anziché essere costruiti per gli ammalati, fossero costruiti per i medici*”).

⁵⁸ Para CARNEIRO, Paulo César Pinheiro, *Acesso à justiça – Juizados Especiais Cíveis e Ação Civil Pública*. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 58, o direito à informação é ponto de partida para o acesso à justiça porque, sem ele, uma série de direitos, notadamente no campo individual, não seriam reclamados em juízo.

⁵⁹ Essa é a tese sustentada, entre outros, por COOTER, Robert; ULEN, Thomas, *Direito & Economia*. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 411 e ss.

que os jurisdicionados recorram à via lenta e agonizante do Poder Judiciário, sobretudo em relação a matérias já pacificadas na jurisprudência. Simplesmente não há qualquer política nacional para a prevenção e resolução de litígios. Trata-se de assunto ausente das campanhas eleitorais. A morosidade da justiça, em vez de ser considerada como um problema que, potencialmente, atravanca o crescimento e o desenvolvimento de certas atividades econômicas, como já demonstrado, passa a ser tida como uma circunstância facilitadora para a rolagem de dívidas por um Estado demandista.

O problema se agrava ainda mais pelo fato de que não é só o Poder Público que se conduz dessa maneira. Empresas prestadoras de serviços, instituições financeiras e grandes agentes do mercado varejista de consumo analisam a questão sob o ponto de vista exclusivamente econômico. Se a perspectiva de um determinado comportamento ilícito proporcionar a estimativa de um montante de condenações judiciais inferior aos custos operacionais para a correção dessa conduta, as empresas continuarão a praticar o ilícito em questão, ensejando o ajuizamento de inúmeras demandas repetitivas. Serviços não solicitados, negativas indevidas, mau atendimento ao consumidor e falhas das mais variadas na prestação de serviços e no fornecimento de produtos se transformaram em acontecimentos corriqueiros no Poder Judiciário brasileiro.

Aumentar o valor das indenizações por danos morais é uma solução que parece demasiadamente simplista, até porque incentiva o ajuizamento de demandas temerárias, especialmente no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis, nos quais não há a condenação nos ônus da sucumbência, a não ser em caso de recurso mal sucedido contra a sentença. Talvez uma das possíveis soluções esteja em incrementar sensivelmente as penalidades aplicadas, por exemplo, pelas agências reguladoras, aumentando o montante global de condenações pela prática ilícita, sem acarretar o enriquecimento sem causa de nenhum litigante em particular. De todo modo, mais uma vez a questão da duração razoável dos processos passa por fatores eminentemente econômicos.

Adentrando no âmbito jurídico, torna-se indispensável promover também uma análise qualitativa do tempo no processo. O maior problema dentro do processo não está propriamente na duração dos prazos legais ou no número de recursos existentes, mas sim nas chamadas “etapas mortas” do processo, em que não há atividade processual por fatores estruturais da administração da Justiça⁶⁰. Enquanto que a parte tem apenas, por exemplo,

⁶⁰ V. THEODORO JR., Humberto, cit., p. 15 (item 7). A expressão é atribuída ao processualista espanhol Niceto Alcalá-Zamora y Castillo. Segundo pesquisa divulgada pelo MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, *Análise da*

dez dias para se manifestar em réplica, sua petição pode demorar pelo menos uns dois a três meses para ser juntada aos autos. Ao mesmo tempo em que um recurso no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro demora, em média, cinco meses a ser julgado, idêntico recurso pode demorar dois a três anos no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, sendo que ambos estão submetidos ao mesmíssimo Código de Processo Civil⁶¹. Diante desses dados, parece inócuo tentar corrigir a distorção apontada mediante reformas na legislação processual.

É hora, portanto, de planejar o fluxo do tempo no processo sob uma perspectiva qualitativa, adotando variadas *técnicas de gerenciamento de processos*, que consistem, basicamente, no planejamento da condução de demandas judiciais em direção à solução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e de custos. Trata-se de procedimento já consolidado nos países da *common law*, especialmente nos Estados Unidos⁶² e na Inglaterra⁶³, lá conhecido como *case management*⁶⁴. Muito embora o gerenciamento de processos não se encontre previsto em nenhuma lei no Brasil, existem dispositivos no Código de Processo Civil que dão abertura suficiente para tanto, tais como aqueles relativos à audiência preliminar e ao saneamento do processo (art. 331) e aos poderes de direção do juiz (art. 125).

Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais. Brasília: Ideal, 2007, p. 23, apurou-se que nada menos que 80% a 95% do tempo total dos processos é gasto em rotinas internas do cartório.

⁶¹ Veiculou-se, especialmente no *Anuário da Justiça do Rio de Janeiro 2010*, que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro seria o mais rápido do Brasil. Talvez não haja motivo para comemoração, entretanto, pois de acordo com pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, tal fato se verificou, em grande parte, pelo uso sistemático de decisões monocráticas, que responderam por 40% da produtividade do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro no ano de 2008. Como já se expôs anteriormente, a utilização abusiva dos poderes do art. 557 do Código de Processo Civil enfraquece as garantias fundamentais do processo e, muitas vezes, transforma o processo em uma aventura lotérica, aleatória. Sobre a pesquisa em questão, v. FERRAZ, Leslie Shérída, *Decisão monocrática e agravo interno: celeridade ou entrave processual? A justiça no Estado do Rio de Janeiro, 2009, passim*. Disponível em <http://s.conjur.com.br/dl/relatorio-pesquisa-fgv-agravo-instrumento.pdf> (acesso em 20/1/2011).

⁶² Sobre o assunto, genericamente, v. McKENNA, Judith A.; HOOPER, Loral L.; CLARK, Mary, *Case management procedures in the Federal Courts of Appeals*. Washington: Federal Judicial Center, 2000, *passim* (disponível em <http://www.fjc.gov>); FLANDERS, Steven, *Case management in Federal Courts: some controversies and results*, *The Justice System Journal*, v. 4, 1978-1979, p. 147/165; PECKHAM, Robert, *A Judicial Response to the Cost of Litigation: Case Management, Two-Stage Discovery Planning and Alternative Dispute Resolution*, *Rutgers Law Review*, v. 37, Winter 1985, p. 253/278.

⁶³ Ao contrário dos Estados Unidos, onde o *case management* já era uma prática dos tribunais, sobretudo na Justiça Federal, e as reformas processuais a partir da década de noventa do século passado somente regularam tais procedimentos, o gerenciamento de processos foi implantado na Inglaterra por uma ampla reforma legislativa que conduziu à aprovação de um inédito código processual, as *Civil Procedure Rules* de 1999. Sobre o tema, v. SILVA, Paulo Eduardo Alves da, *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 42/47; GAJARDONI, Fernando da Fonseca, *Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual, de acordo com as recentes reformas do CPC*. São Paulo: Atlas, 2008, p. 113/118.

⁶⁴ Para uma visão to tema na *common law* além dos Estados Unidos e da Inglaterra, v. HANSEN, John, *Case management in New Zealand courts*, *Otago Law Review*, v. 9, n. 3, 1998, p. 319/342.

Independentemente dos limites para a flexibilização procedimental no direito brasileiro, há espaço para soluções mais efetivas no silêncio da legislação vigente. Um dos exemplos disso está no procedimento de penhora *on line* de ativos financeiros pelo Sistema Bacen-Jud. O Código de Processo Civil se refere a tal providência em seu art. 655-A, mas sem discriminar as fases desse procedimento, que é disciplinado pelo Banco Central do Brasil. A penhora *on line* é realizada da seguinte forma: a) determinação judicial do bloqueio no sistema do Banco Central; b) comunicação da determinação pelo Banco Central para as instituições financeiras; c) bloqueio nas contas e resposta das instituições financeiras para o Sistema Bacen-Jud; d) transferência, mais uma vez por determinação judicial, do dinheiro bloqueado para o banco oficial credenciado junto ao Poder Judiciário, para uma conta vinculada ao processo⁶⁵. Os recursos depositados nesta conta somente poderão ser levantados mediante mandado de pagamento.

Como se percebe pelo procedimento delineado acima, há duas fases distintas em que o juiz deve intervir: no momento em que protocola a ordem de bloqueio *on line* e por ocasião da consulta às respostas das instituições financeiras, determinado que sejam transferidos para o banco oficial credenciado eventuais ativos financeiros bloqueados. Nos termos da legislação processual, qualquer providência do juiz deve ser objeto de uma decisão. E como proferir a decisão nesses termos?

Alguns juízes, sem a preocupação com as fases seguintes do processo, defere a penhora *on line* através de uma decisão assemelhada à seguinte: Nos termos do art. 655-A do Código de Processo Civil, defiro a penhora *on line*.

Diante dessa decisão, o que ocorre? O juiz profere a decisão, protocola a ordem de bloqueio no Sistema Bacen-Jud e devolve o processo para o cartório. Isso porque as respostas das instituições financeiras à ordem de bloqueio *on line* demoram alguns dias para serem disponibilizadas no sistema. As partes são intimadas da decisão e nada mais ocorre. É verdade que, por conta do princípio do impulso oficial do processo, previsto no art. 262 do Código de Processo Civil, as demais fases do procedimento de penhora *on line* deveriam ser deflagradas independentemente de provocação. Mas não é o que se verifica na prática de muitos cartórios, que, na falta de decisão expressa do magistrado determinando o retorno dos autos ao gabinete para a conclusão do procedimento para a penhora *on line*, orientam os advogados a ingressarem com uma petição requerendo a

⁶⁵ Para estas e outras informações sobre o funcionamento do Sistema Bacen-Jud, confira-se o seu *Manual Básico*, disponível em <http://www.bcb.gov.br/fis/pedjud/ftp/manualbasico.pdf> (acesso em 20/1/2011).

apresentação das respostas das instituições financeiras e a eventual transferência dos ativos financeiros ao banco depositário oficial.

Esta prática acarreta dois inconvenientes. Em primeiro lugar, retarda a entrega da prestação jurisdicional, não apenas pela necessidade de ingresso de mais uma petição nos autos, mas também por aumentar o número de “etapas mortas” do processo, pois haverá necessidade de mais uma juntada de petição, que pode levar, pelo menos, de dois a três meses para ser realizada. Além disso, em segundo lugar, considerando que vários outros processos provavelmente estarão na mesma situação, deverão ser protocoladas (sem necessidade!) dezenas ou até mesmo centenas de petições a mais para um mesmo cartório, sobrecarregando o trabalho dos serventuários e prejudicando sensivelmente a produtividade do órgão jurisdicional, sem que nenhum proveito seja revertido em favor dos jurisdicionados.

Um juiz mais preocupado com as técnicas de gerenciamento do processo judicial provavelmente proferiria semelhante decisão nos seguintes termos:

Nos termos do art. 655-A do Código de Processo Civil, defiro a penhora *on line*. Aguarde-se o prazo de 48 horas para as respostas das instituições financeiras. Após, voltem os autos conclusos para apresentação do detalhamento e transferência dos ativos.

Diante dessa decisão, a efetivação da penhora *on line* poderá ser concluída sem a necessidade de ingresso de uma nova petição nos autos, promovendo maior celeridade processual e reduzindo a carga de trabalho global do órgão jurisdicional, especialmente na tarefa de juntada de petições. Trata-se de providência absolutamente simples, que não onera os cofres estatais, não vulnera nenhum direito fundamental das partes e incrementa a produtividade do Poder Judiciário.

Exemplo similar ocorre na fase do julgamento conforme o estado do processo. Em muitos órgãos jurisdicionais, após a apresentação de réplica pelo autor, as partes são invariavelmente intimadas através de um despacho ordinatório para especificarem as provas que pretendem produzir e para esclarecerem se possuem interesse na realização da audiência preliminar. Somente após esta manifestação é que os autos são finalmente encaminhados ao juiz para o saneamento do processo.

Se o processo passasse por uma triagem eficiente no cartório, seu procedimento poderia ser bastante abreviado em muitos casos. Além disso, mais uma vez, a carga de

trabalho do órgão jurisdicional poderia ser reduzida. Idealmente, todos os processos na fase de julgamento conforme o estado do processo deveriam ser encaminhados para um ou mais funcionários do cartório que estivessem qualificados a fazer essa triagem⁶⁶. Se o réu tiver suscitado alguma questão preliminar ou se a questão discutida no processo não demandar dilação probatória, os autos deveriam ser desde logo remetidos ao juiz para que, caso assim se entendesse, fosse o processo extinto sem resolução do mérito ou se conhecesse diretamente do pedido, proferindo sentença, nos termos dos arts. 329 a 330 do Código de Processo Civil. Além disso, essa triagem poderia também já indicar se a hipótese é propensa à resolução consensual e, de uma forma geral, se o processo foi instaurado de forma regular e se estão presentes as condições da ação.

O gerenciamento de processos judiciais, para que possa realizar todas as suas potencialidades, impõe uma maior aproximação do juiz com as rotinas dos serventuários no cartório. O Poder Judiciário é, sem nenhum exagero, uma das instituições públicas mais burocratizadas e engessadas do Brasil⁶⁷. Salvo raríssimas e honrosas exceções, não há programas estruturados de treinamento de servidores fundados em critérios racionais de organização, que poderiam formar serventuários capacitados a pensar e a enxugar as rotinas, eliminar gargalos, auxiliar no planejamento da condução de processo e, de uma forma geral, otimizar a utilização dos recursos financeiros e pessoais do Judiciário para uma maior produtividade na entrega da prestação jurisdicional⁶⁸. Trata-se de um enorme desperdício de dinheiro público, visto que cerca de 90% dos recursos financeiros dos tribunais se referem a despesas com pessoal⁶⁹, embora praticamente todo o conjunto de servidores auxiliares seja utilizado em tarefas burocráticas.

⁶⁶ A triagem não deveria ser feita pelo próprio juiz porque, se assim fosse, ele acabaria sobrecarregado, o que prejudicaria a produtividade do órgão jurisdicional. Sua realização informal por estudantes de Direito, tal como observado em alguns órgãos jurisdicionais na cidade do Rio de Janeiro, também não permite que a triagem alcance sua máxima efetividade. O ideal é que existam funcionários especialmente treinados para essas atividades, tal como ocorre na Justiça Federal dos Estados Unidos. Nesse mesmo sentido, v. SILVA, Paulo Eduardo Alves da, cit., p. 142.

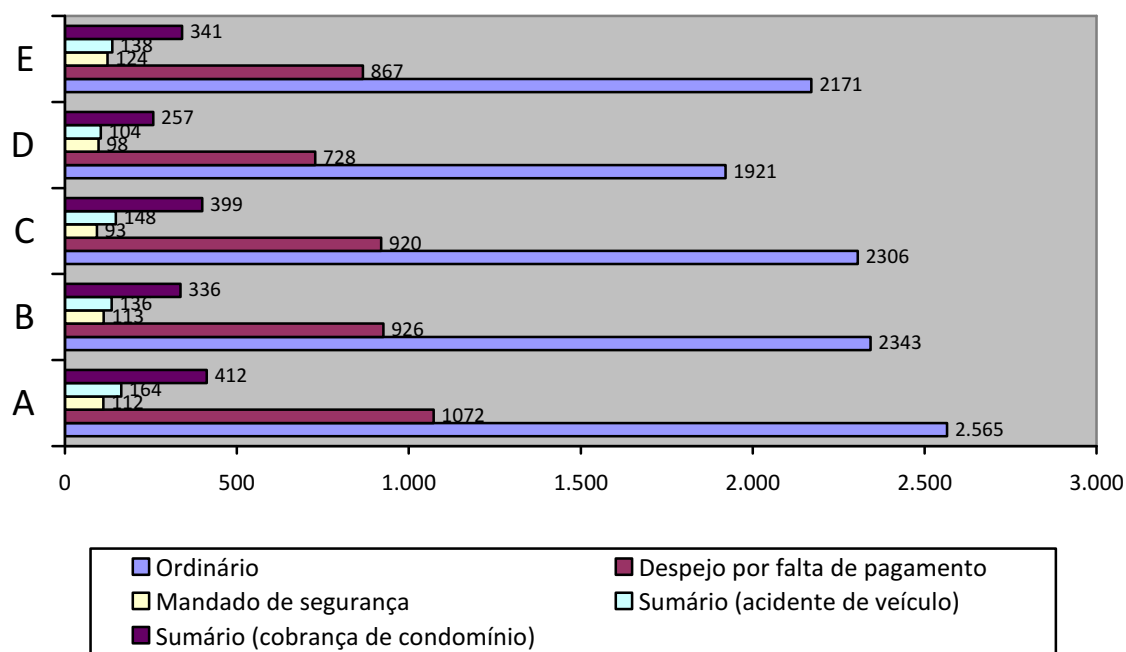
⁶⁷ O fluxograma de rotinas necessárias para a juntada de uma simples petição, desde o seu protocolo pelo advogado, como apresentado em MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, cit., p. 42/44 é assustador. São dezenas de providências necessárias, a traduzir a absoluta ineficiência da organização judiciária, comprometendo o ideal da duração razoável do processo.

⁶⁸ V. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, cit., p. 41 (“E, como já informado, o treinamento dos funcionários e a inovação dos métodos de trabalho dos cartórios estão baseados na prática e na experiência profissional, mais que em critérios racionais de organização. As rotinas são construídas por empirismo e transmitidas dos funcionários mais antigos aos mais novos. Os funcionários ingressantes são treinados por algum dos funcionários mais velhos e incorporam seus “cacoetes” organizacionais.”)

⁶⁹ Cf. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, cit., p. 175.

Quanto mais intrincado e fragmentado for o procedimento para o julgamento de uma determinada demanda, mais complexas serão as rotinas dos órgãos jurisdicionais para o processamento dos atos praticados pelas partes, pelo juiz e pelos auxiliares da Justiça. Maior espaço haverá também para a otimização do tempo no processo, sem que ocorra perda de qualidade na prestação jurisdicional. Nesse sentido, pesquisa realizada no âmbito do Tribunal de Justiça de São Paulo entre 2002 e 2005 confrontou o tempo médio de duração dos processos entre cinco órgãos jurisdicionais de porte e estrutura semelhantes, todos situados na mesma comarca.

No órgão “A”, não se adotam práticas de gerenciamento, limitando-se o juiz à condução legal dos processos. No órgão “B”, o juiz evita proferir decisões que possam ser atacadas mediante agravo, buscando imprimir andamento ininterrupto aos processos e realizando sessão prévia de conciliação. No órgão “C”, priorizam-se as técnicas de resolução amigável dos litígios e se realiza a “audiência una”, convocando-se desde logo as testemunhas para a audiência preliminar. No órgão “D”, além de se priorizarem as técnicas de soluções autocompositivas das controvérsias, há um intenso planejamento do fluxo de trabalho dentro do cartório. No órgão “E”, ocorre a conjugação de várias técnicas (planejamento gerencial, condução ininterrupta, resolução amigável). Os dados levantados pela pesquisa estão condensados no gráfico abaixo⁷⁰:



⁷⁰ Os dados da pesquisa foram retirados de SILVA, Paulo Eduardo Alves da, cit., p. 76/80.

No procedimento ordinário, os melhores resultados foram obtidos pelos órgãos “D” e “E”, que adotam técnicas intensas de gerenciamento do fluxo de processos no cartório. A diferença de produtividade entre o órgão “D” (1921 dias) para o órgão “A” (2565 dias), que não adota nenhuma técnica de gerenciamento, chega à casa dos 25%. Não deixa de ser surpreendente o fato de que o órgão “E”, que conjuga várias técnicas de gerenciamento, apresentar eficiência ligeiramente menor que o órgão “D”. Talvez isso sinalize que a melhor estratégia seria mesmo concentrar os esforços na gestão dos cartórios, evitando a perda de energia com outras técnicas menos eficientes, mas esta é uma conclusão que dependeria de estudos mais aprofundados.

A mesma tendência se observa nas ações de despejo por falta de pagamento (que seguem o procedimento ordinário, mas costumam ser mais céleres por normalmente não dependerem de produção de prova oral ou pericial), em relação às quais a diferença de produtividade entre os órgãos “A” e “D” é ainda maior, passando de 30%. Nos casos submetidos ao procedimento sumário, como existe uma concentração maior de atos na audiência preliminar prevista no art. 277 do Código de Processo Civil, parece que a técnica do andamento ininterrupto dos processos adotada pelo juízo “B” torna-se mais eficiente (com 336 e 136 dias para cobrança de condomínio e acidente de veículos), alcançando resultados muito semelhantes aos obtidos pelo órgão “E” (341 e 138 dias), mas não o suficiente para atingir o nível de produtividade do juízo “D” (257 e 104 dias). O juízo “A”, mais uma vez, apresenta os piores resultados (412 e 164 dias), com um índice de eficiência aproximadamente 35% inferior ao órgão “D”.

No que tange ao mandado de segurança, porém, a situação se torna um pouco diferente. Trata-se de um dos procedimentos mais céleres do processo civil brasileiro, na qual não se admite dilação probatória, cumprindo ao autor juntar, com a sua petição inicial, toda a prova documental necessária à demonstração do direito líquido e certo. Não há muito espaço para desvios procedimentais. Isso explica porque somente neste caso o órgão “A” deixa a última posição (112 dias), alcançando resultados melhores que os juízos “B” (113 dias) e “E” (124 dias). Ainda assim, a diferença de produtividade não é significativa, não passando da margem de 10% em relação ao órgão “E”. O juízo “D”, com melhor organização nas rotinas internas do cartório, ainda obteve bons resultados (98 dias). Intrigante e surpreendente foi o resultado obtido pelo órgão “C” (93 dias), que adota técnicas de resolução amigável e realização de “audiência una”, que sequer são

compatíveis com o procedimento do mandado de segurança. Ao que tudo indica, outros fatores podem ter influenciado os números apresentados.

De todo modo, a pesquisa destacada acima mostra dois pontos extremamente importantes: 1) a importância das técnicas de gerenciamento de processos, praticamente ignoradas no Brasil, para a consecução do princípio da duração razoável do processo; 2) a necessidade de se analisar qualitativamente as relações do tempo com o processo, até porque os diferentes procedimentos existentes na legislação pátria podem abrir maior ou menor espaço para a adoção de diversas técnicas de gerenciamento.

Enfim, a análise qualitativa do tempo do processo, mediante a adequada gestão da estrutura judiciária brasileira, seja de forma pessoal pelo juiz ou, preferivelmente, de maneira organizada e integrada pelo tribunal, desponta como uma alternativa extremamente promissora para que se possa algum dia cumprir a promessa da duração razoável do processo, sem sacrificar os direitos fundamentais assegurados pela Constituição e sem comprometer a qualidade da prestação jurisdicional.

4. Referências bibliográficas

BARBOSA MOREIRA, José Carlos, O futuro da justiça: alguns mitos. In: *Temas de direito processual* (oitava série). São Paulo: Saraiva, 2004.

CAMBI, Eduardo, Neoconstitucionalismo e neoprocessualismo in FUX, Luiz; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim; NERY JR., Nelson (Coord.), *Processo e Constituição* – estudos em homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

COMOGLIO, Luigi Paolo, Durata ragionevole del giudizio e forme alternative di tutela, *Revista de Processo*, v. 151, set. 2007.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, *Pesquisa em números* – 2009. Brasília: 2010.

CRUZ E TUCCI, José Rogério, Duração razoável do processo (art. 5º, LXXVIII, da CF) in ASSIS, Araken de et al. (Coord.). *Direito Civil e Processo* – Estudos em homenagem ao Professor Arruda Alvim. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, p. 1079/1081.

_____. *Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual (civil e penal)*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

FARIA, Márcio Carvalho, A duração razoável dos feitos: uma tentativa de sistematização na busca de soluções à crise do processo, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 6, jul./dez. 2010.

FERRAZ, Leslie Shérída, *Decisão monocrática e agravo interno: celeridade ou entrave processual?* A justiça no Estado do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://s.conjur.com.br/dl/relatorio-pesquisa-fgv-agravo-instrumento.pdf> (acesso em 20/1/2011).

FLANDERS, Steven, Case management in Federal Courts: some controversies and results, *The Justice System Journal*, v. 4, 1978-1979.

FUX, Luiz, *O novo processo civil*. In: *O Novo Processo Civil Brasileiro – Direito em Expectativa*. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca, *Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual*, de acordo com as recentes reformas do CPC. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Reflexos do tempo no direito processual civil, *Revista de Processo*, v. 153, nov. 2007.

GRECO, Leonardo. *Instituições de Processo Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2010, v. I.
_____, *Garantias fundamentais do processo: o processo justo*. Disponibilizado em http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=429 (acessado em 19/1/2011).

JOBIM, Marco Félix, A responsabilidade civil do Estado em decorrência da intempestividade processual in JOBIM, Geraldo; TELLINI, Denise Estrella; JOBIM, Marco Félix (Org). *Tempestividade e efetividade processual: novos rumos do processo civil brasileiro*. Caxias do Sul: Plenum, 2010.

McKENNA, Judith A.; HOOPER, Laural L.; CLARK, Mary, *Case management procedures in the Federal Courts of Appeals*. Washington: Federal Judicial Center, 2000.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Brasília: Ideal, 2007.

MOLLICA, Rogerio, O excesso de formalismo como obstáculo à celeridade processual in CARNEIRO, Athos Gusmão; CALMON, Petrônio (Org.), *Bases científicas para um renovado Direito Processual*. Brasília: Instituto Brasileiro de Direito Processual, 2008, v. 1.

NERY JR., Nelson. *Princípios do processo na Constituição Federal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

NUNES, Dierle José Coelho; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco, Processo constitucional: uma abordagem a partir dos desafios do Estado Democrático de Direito, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 4, jul/dez. 2009.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro. *Do formalismo no processo civil*. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, Walter dos Santos, A duração razoável do processo na Emenda Constitucional nº 45, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 2, jan./dez.2008.

SCHENK, Leonardo Faria, Breve relato histórico das reformas processuais na Itália. Um problema constante: a lentidão dos processos cíveis, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 2, jan./dez. 2008.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da, *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010.

THEODORO JR., Humberto, *Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional*. Insuficiência da reforma das leis processual, p. 3/4. Disponível em www.abdpc.org.br (acessado em 23/12/2010).