

## Calendarização processual



### Eduardo José da Fonseca Costa

Juiz Federal Substituto em Ribeirão Preto/SP. Especialista, Mestre e Doutorando em Direito Processual Civil pela PUC/SP. Professor do curso de pós-graduação *lato sensu* em Direito Processual Civil da USP em Ribeirão Preto/SP. Membro do Instituto Brasileiro de Direito Processual e do Instituto Panamericano de Direito Processual. Membro dos Conselhos Editoriais da Revista Brasileira de Direito Processual e da Revista Latinoamericana de Derecho Procesal.

“(…) civil procedure should be simplified and made more flexible and expeditious, while at the same time maintaining the guarantees provided for litigants by the traditional rules of procedure and maintaining the high level of justice required in a democratic society”. (Recomendação n. R (84) 5, adotada pelo Comitê de Ministros do Conselho da Europa em 28 de fevereiro de 1984)

**RESUMO:** O objetivo do presente trabalho é abordar, analítica e pragmaticamente, o instituto da *calendarização*. Trata-se de técnica de gestão racional do tempo processual, comum em países anglo-saxões. Neles, adota-se o gerenciamento científico de processos (*case management*) por influência de ideias de governança corporativa adaptadas à seara jurisdicional. Essa técnica gerencial promove o fim dos “tempos inúteis” despendidos em atividades cartoriais, já que todos os atos do procedimento estão previamente agendados num cronograma imposto *ab initio* pelo juiz, ou negociado entre as partes numa audiência prévia. Assim, tornam-se desnecessários, por exemplo, os atos oficiais de mero expediente para a movimentação do processo e as suas publicações na imprensa oficial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Calendarização. Flexibilização procedimental. Acordo de procedimento. Gerencialismo processual. *Case management*. Governança judicial. Negócio processual.

**SUMÁRIO:** 1. Introdução. 2. Calendarização (primeira parte). 3. Calendarização (segunda parte). 4. Calendarização processual como técnica de governança judicial. 5. Acordo de calendarização e acordo de procedimento. 6. Calendarização por imposição judicial. 7. Recusa da parte ou do advogado à calendarização. 8. Modelos de termo de calendarização. 9. Calendarização em execução. 10. Conclusão. Referências bibliográficas.

## 1. Introdução.

No Brasil, as regras jurídicas sobre aceleração do processo ainda estão fadadas à ineficiência. O problema tem raízes menos legislativas que dogmáticas. O Código de Processo Civil de 1973 e as leis processuais extravagantes já carregam enorme potencial de aceleração do desfecho das causas. Entretanto, só é possível esgotar todo esse potencial mediante uma dogmática mais criativa. Um pouco mais de imaginação científica conferiria às ferramentas já postas no sistema processual uma capacidade de agilização ainda maior. Entretanto, a ciência do processo brasileira é exclusivamente *analítica*, ou seja, é voltada tão apenas à fixação de pontos estáticos de compreensão do sistema. Para haver um bom emprego das técnicas de aceleração processual pelo meio forense, não basta que a comunidade dos juristas se cinja a classificar, sistematizar e definir essas técnicas, tal como expressamente desenhadas nos textos de lei. Noutras palavras: não basta compreender cientificamente as técnicas sobre aceleração processual *secundum legem* (*know why*), mas produzir tecnologias inovadoras *praeter legem* de aceleração processual e aprender a manipulá-las estrategicamente (*know how*). Enfim, é necessária uma processualística menos analítica e mais pragmática. Uma *pragmática processual da ação aceleradora*, pois.

Talvez isso explique por que os teóricos do processo e os práticos do foro jamais estudaram e aplicaram em *terra brasilis* o instituto anglo-saxão da *calendarização*. Afinal de contas, nunca vigeu no nosso direito qualquer empeco constitucional ou legal à adoção dessa técnica tão simples quanto fecunda. É bem verdade que o Código de Processo Civil de 2015 prevê essa técnica no seu artigo 191.<sup>1</sup> Entretanto, a previsão da

calendarização em lei é prescindível para sua imediata experimentação. Daí o objetivo deste trabalho: mostrar a possibilidade do instituto no Brasil, entender a sua natureza jurídica à luz das categorias do nosso ordenamento e investigar as fórmulas práticas para uma utilização rentável. Para isso será indispensável uma interação dialética entre um raciocínio analítico e um raciocínio pragmático: a Analítica direcionando o uso da calendarização e a Pragmática corrigindo eventuais abstrações estéreis.<sup>2</sup>

## 2. Calendarização (primeira parte).

A enorme quantidade de processos que assola o Poder Judiciário faz recair sobre os juízes um inédito *dever de performance*. Para que a instituição não exploda, é preciso – dentre outras coisas – que ocorra um equilíbrio entre o número de demandas ajuizadas (*input*) e o número de autos findos arquivados (*output*). Tal equilíbrio garante não apenas o bom desempenho organizacional como a rapidez no desfecho processual. Para que esse desempenho seja levado a efeito, é indispensável que o juiz esteja adestrado e capacitado para misteres com os quais não está tradicionalmente acostumado. Judicando sob o pálio da *eficiência*, ele tem de iniciar-se em saberes práticos arcanos como produção em escala, planejamento estratégico, liderança motivacional, capacidade mobilizadora, estatísticas, fixação e monitorização do alcance de metas, gestão computacional e controladoria. Ou seja, o juiz tem de embrenhar-se em uma “administração científica” da vara em que atua (*court management*) e dos autos que nela tramitam (*case management*). Por esse

---

cionais, devidamente justificados.

§ 2º. Dispensa-se a intimação das partes para a prática de ato processual ou a realização de audiência cujas datas tiverem sido designadas no calendário.”

- 2 Para um aprofundamento das distinções entre a analítica processual e a pragmática processual: COSTA, Eduardo José da Fonseca. Uma arqueologia das ciências dogmáticas do processo. In: DIDIER JR., Fredie (Org.) *Reconstruindo a teoria geral do processo*. Salvador: Juspodivm, 2012, p. 47-87.

1 Art. 191. De comum acordo, o juiz e as partes podem fixar calendário para a prática dos atos processuais, quando for o caso.

§ 1º. O calendário vincula as partes e o juiz, e os prazos nele previstos somente serão modificados em casos excep-



motivo, auxiliado por um *staff* assessorial,<sup>3</sup> o juiz se aproxima da figura do *gerente*. Tudo se passa como se ele fosse um “CEO judiciário”, que – de forma plástica, pragmática e informal – planeja, organiza, dirige e controla as atividades pelas quais é responsável.<sup>4</sup> Nesse sentido o processo passa a ser tratado como uma “microempresa gerenciável pela macroempresa judiciária” e os processualistas passam a seduzir-se pelo fetiche *business*.

De outro lado, ante um crescente processo de globalização, que faz com que todos os países revelem idênticos problemas de morosidade processual, é indispensável que os magistrados estejam inscritos em programas de intercâmbio internacional para a troca de experiências e a importação de soluções bem-sucedidas. Não por outra razão, caminha-se para uma “mundialização judicial” ou “globalização dogmática”, a partir da qual se vem superando a visão nacionalista no trato das questões processuais e se vem paulatinamente alcançando um *corpus* transnacional de princípios comuns de processo civil.<sup>5</sup> Com isso, o

Brasil se torna receptáculo de inúmeras soluções experimentadas por países estrangeiros, posto que não estejam previstas expressamente em nossos textos de direito positivo. Boa parcela dessas soluções ataca problemas que gravitam em torno do *procedimento*. E nem poderia ser diferente: no Estado Democrático de Direito, em que se prima pela *eficiência*, a ideia de uma sequência procedimental *always under law* perde a força e o processo civil passa a ser marcado

por traços como *particularização, individualização, fragmentação, adaptação e maleabilidade*.<sup>6</sup> Daí por que atualmente já se fala num “sistema de artesanaria procedimental”.<sup>7</sup>

Uma das mais bem-sucedidas alternativas da qual se pode fazer uso no Brasil é o chamado “*timing of procedural steps*”. O verbo inglês *to time* pode ser traduzido para o português como *aprazar, cronometrar, compassar, marcar o tempo*. Em sentido jurídico, o verbo bem pode ser traduzido como *calendarizar, criar um calendário, estabelecer um cronograma*. Nesse sentido, a expressão significaria *calendarizar as etapas do processo*. Aqui, portanto, o juiz (por meio de resolução) ou as partes (por meio de acordo) *agendam* a prática de cada ato do processo civil para uma data-limite. Ou seja, ao invés de as partes serem intimadas pelo juiz para a prática dos atos que lhes cabem, já saem elas cientes *ex ante*, em audiência preliminar (*pretrial conference*), de todos os atos que terão de realizar até que seja prolatada a sentença. Em verdade, promove-se a delineação imediata de uma expectativa temporal para a prolação da sen-

3 Sobre o relevantíssimo papel do assessor em um modelo gerencial de justiça: COSTA, Eduardo José da Fonseca; DELFINO, Lúcio. O assessor judicial. In: FREIRE, Alexandre (Coord.). *Novas tendências do processo civil: estudos sobre o projeto de novo CPC*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 547-556.

4 Talvez fosse o caso de repensar-se o modelo atual dos concursos da magistratura e neles inserir etapas de recrutamento presididas por técnicos em recursos humanos e preordenadas à seleção de candidatos com perfil gerencial.

5 Sobre a globalização do pensamento judiciário: MATOS,

José Igreja. *Um modelo de juiz para o processo civil atual*. Coimbra: Wolters Kluwer, Coimbra Editora, 2010, p. 124-125.

6 Sobre o assunto, ver nosso: As noções jurídico-processuais de eficácia, efetividade e eficiência. *Revista de Processo*, n. 121, mar. 2005, p. 275-301.

7 CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010, p. 260.

tença (*deadline*) e, a partir daí, todas as etapas do procedimento passam a ser orientadas em função dessa expectativa.<sup>8</sup> Isso faz com que a caminhada processual ocorra sobre um trilho e sob um ritmo definidos, abandonando-se o *laissez faire laissez passer* que sempre caracterizou o sistema adversarial. Segundo José Igreja Matos,

(...) uma conferência entre as partes, ainda que apenas para permitir um claro agendamento das diligências posteriores, é reconhecida como um dos instrumentos mais efectivos para conseguir transações, evitar adiamentos e concentrar o essencial dos actos processuais com o decorrente ganho em termos de celeridade.<sup>9</sup>

### 3. Calendarização (segunda parte).

A prática permite que se abandone, por exemplo, a utilização de publicações sucessivas. O término de um prazo para o autor já deflagra, automaticamente, o prazo superveniente para o réu. Isso evita os chamados “buracos negros” (*black holes*), isto é, os lapsos inúteis de tempo perdidos com juntada de petição, conclusão dos autos ao juiz para despacho em gabinete, lavratura e assinatura do despacho pelo juiz, devolução dos autos pelo gabinete à serventia judicial (cartório ou secretaria), remessa do teor do despacho à publicação em imprensa, certificação da publicação nos autos e retirada dos autos pela

parte interessada para o cumprimento do ato pertinente.<sup>10</sup> Tudo já está antevisto e rigorosamente datado a fim de não haver dilatações improdutivas. Afinal, “*right delayed is right denied*”. Ademais, o impulso oficial sofre uma releitura, pois não se vê o juiz movimentando o procedimento de fase em fase: a força motriz da marcha processual deixa de estar nos despachos e passa a residir no ato inaugural que instituiu o cronograma.

Por essa razão, a chamada “calendarização processual” (*rectius*: “*procedimental*”) altera completamente as rotinas cartoriais e a forma de gestão da vara judicial. Quando se está diante de autos em papel, por exemplo, não há mais sentido em que os cadernos processuais migrem de escaninho em escaninho segundo uma lógica de evolução topológico-temporal e sob o controle de fichamentos físicos ou eletrônicos. Em verdade, o instrumento central para controle do expediente cartorial passa a ser uma *agenda*. Tão logo os autos retornem do recinto de audiências (com o *acordo* de calendarização) ou do gabinete do juiz (com a *resolução* de calendarização), cabe ao serventuário da justiça lançar, numa agenda, todas as datas-limites dos atos do processo já combinadas ou determinadas; daí em diante, deve organizar-se para que as respectivas petições estejam prontamente juntadas a fim de que a parte contrária delas disponha e possa praticar os atos ou diligências que lhe competem. Com isso, ao invés de passarem de estante em estante, os autos

8 *Em tese*, a calendarização não precisa necessariamente ir só até a sentença. Pode-se prever calendarização para o processamento de recursos ainda em primeiro grau de jurisdição (data-limite para a oposição dos embargos de declaração, para a decisão sobre os embargos declaratórios, para a apresentação das razões e das contrarrazões de apelação, etc.).

9 MATOS, José Igreja. *Um modelo de juiz para o processo civil actual*. Coimbra: Wolters Kluwer, Coimbra Editora, 2010, p. 131.

10 Fundado em estudo realizado pelo STF, Antônio Ernani Pedroso Calhao aponta que “70% do tempo do processo é consumido com atos que nenhum valor agrega ao processo”. Melhor especificando, do tempo total de um processo, desde a sua distribuição até o final com o arquivamento, o juiz utiliza apenas 11% com atos decisórios. Relativamente ao cômputo geral, os demais atores processuais – advogados e partes – utilizam 20%, e os outros quase 70% são despendidos com atividades burocráticas.” (*Justiça célere e eficiente*: uma questão de governança judicial. São Paulo: LTr, 2010, p. 261) Sobre o problema dos “tempos mortos”: NUNES, Dierle José Coelho; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco. Por um paradigma democrático de processo. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Teoria do processo*: panorama doutrinário mundial. Salvador: Juspodivm, 2010, p. 171 e ss.

físicos só saem do lugar em que se encontram para juntadas, resoluções judiciais, vista em balcão de atendimento, carga pelo advogado e remessa ao tribunal. Na verdade, esses autos têm uma localização fixa no armário mediante sistema de coordenadas (em números e/ou letras, por exemplo). Assim que chega ao seu trabalho, o servidor imprime a rol das tarefas agendadas para o dia e realiza-as (o que proporciona várias conveniências administrativas, pois permite que a equipe trabalhe com metas diárias e objetivos inflexíveis). O mesmo se aplica ao juiz, que, ao adentrar o seu gabinete para mais um dia de labuta, terá em mãos o rol dos feitos conclusos em que haverá de sentenciar. Nesse sentido, a vara contará com *duas* agendas: uma na secretaria, outra no gabinete.

Em caso de calendarização por *acordo*, é importante que ele seja tentado em uma audiência colocada entre a distribuição da petição inicial e o início do prazo para resposta (embora possa o juiz homologar acordo de calendarização já celebrado pelas partes *antes* da propositura da ação). Se a tentativa de conciliação restar infrutífera (o que será menos provável, pois o réu ainda não terá impugnado os termos da inicial e, por isso, os ânimos estarão menos acirrados), o ato de resposta também poderá ser calendarizado. Daí se nota que uma calendarização exitosa pressupõe flexibilização do procedimento, haja vista que o juiz terá de convocar o réu para a audiência prévia antes de ordenar-lhe a citação. Tão somente após a audiência – caso o processo não seja extinto por homologação de transação, ou por outro motivo – terá início o prazo de resposta.

Não se pode esquecer, ademais, que o cronograma não é rígido (se bem que a sua conservação seja desejável). Inúmeros imprevistos podem acontecer: atraso na entrega do laudo, morte da parte ou do advogado, não comparecimento à audiência de instrução por motivos de força maior, greve nos serviços judiciários, decisões de tribunal determinando a suspensão do processo (por exemplo,

atribuição de efeito suspensivo a agravo de instrumento, concessão de medida liminar em ação de controle abstrato de constitucionalidade ou ação cautelar inominada), etc. Nesses casos, com a retomada do curso processual, a sequência dos atos remanescentes pode ser “recalendarizada” por meio de uma nova *timetable*, seja por outro acordo entre as partes, seja por imposição judicial. De qualquer modo, a rigidez do sistema de calendarização deve ser uma obsessão para o juiz, que não pode ser tolerante com adiamentos *sine die*.

#### 4. Calendarização processual como técnica de governança judicial.

A calendarização é técnica de governança privada bastante usual em trabalhos de auditoria, gestão de projetos e produção. O transplante dessa técnica para a esfera pública ocorreu, fundamentalmente, a partir das recomendações do *New Public Management* de Mark Moore, tão difundidas nos anos 1980 pelas gestões de Margaret Thatcher e Ronald Reagan.<sup>11</sup> A necessidade de *eficiência* governamental (responsabilidade dos funcionários, redução de despesa e aumentos de qualidade, produtividade e receita) fez a rigidez *formal* da racionalidade de *comando* (fundamentada em noções publicísticas, técnicas cartoriais e modelos hierárquicos) dar lugar à flexibilidade *informal* da racionalidade de *consenso* (fundada em noções privatistas, técnicas empresarias e modelos gerenciais). Ou seja, em razão da insuficiência das fontes de legitimação *a priori* e da conseqüente necessidade de aquisição de legitimidade *a posteriori*, o Estado teve de incrementar o seu desempenho e passou a buscar modelos alternativos, plásticos e ágeis de atuação institucional, o que o impeliu a uma verdadeira “fuga para o direito privado”.<sup>12</sup> Daí por que as relações

11 MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Trad. Xavier Castaner Folch. Barcelona: Paidós, 1998.

12 ESTORNINHO, Maria João. *A fuga para o direito privado*: contributo para o estudo da actividade de direito pri-

jurídicas titularizadas pela Administração Pública passaram a ser cada vez menos reguladas por leis, regulamentos e portarias (em que prevalecem os princípios da dessimetria e adjudicação compulsória), e cada vez mais por acordos, convenções, cartas, pactos, quase contratos, etc. (nos quais sobressaem os princípios da simetria e cooperação voluntária). Como bem sublinhado pelo jurista alemão Hans Peter Bull, a “Administração autoritária” (*obligkeitlichen*) vem cedendo cada vez mais espaço a uma “Administração soberana consensual” (*schlicht-hoheitlichen*).<sup>13</sup>

Transplantadas para o âmbito *jurisdicional*, essas diretrizes acabaram infundindo uma espécie de “boa governança judicial” (*good judicial governance*).<sup>14</sup> Em fornecedores de produtos e serviços, por exemplo, uma boa prática de governança são as técnicas inventivas e particularizantes de reengenharia procedimental, que lhes permitem trabalhar sob a ideia de *lead time*: trata-se do tempo de processamento de um pedido, desde o instante em que é colocado na empresa até o momento em que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Atualmente, para essas empresas, o desafio utópico é trabalhar muito para que o *lead time* seja reduzido a zero, o que acaba delas exigindo uma produção bastante *flexível*. *Mutadis mutandis*, algo similar se passa hoje com o Poder Judiciário. O juiz-fornecedor precisa: a) fixar *lead times* para a entrega da tutela jurisdicional aos



jurisdicionados-consumidores; b) flexibilizar os procedimentos em função das particularidades das situações concretas e do direito material aplicável; c) calendarizar atos processuais em função das expectativas temporais para a prolação das sentenças.

A calendarização é usual nos países de tradição anglo-saxã e decorre dos *judicial case management powers*. *Grosso modo*, trata-se de poderes discricionários atribuídos ao juiz para que – assumindo a responsabilidade pela qualidade e pela eficiência do serviço público de justiça – possa calculadamente regular a atividade das partes segundo balizas ou “bitolas corretivas”. Geralmente, neles estão compreendidas ferramentas de gestão do processo como: fazer uso de tecnologias de informática; incentivar as partes à conciliação ou à cooperação na condução processual; encorajá-las às vias alternativas de resolução de disputas; adaptar o procedimento às diferentes circunstâncias de cada caso concreto; fixar limites de tempo para a prática de atos; monitorar permanentemente situações de delonga ou protelação injustificada; delegar amplamente poderes à secretaria judicial; determinar oficiosamente a produção de provas.<sup>15</sup> Como se vê, o combate ao uso

vado da Administração Pública. Lisboa: Almedina, 2009

13 Apud ESTORNINHO, Maria João. *A fuga para o direito privado*: contributo para o estudo da actividade de direito privado da Administração Pública. Lisboa: Almedina, 2009, p. 44 e ss.

14 Sobre o movimento mundial de reforma gerencial do Judiciário: NUNES, Dierle José Coelho; TEIXERA, Ludmila. *Acesso à justiça democrático*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, p. 123 e ss.

15 Sobre os *case management powers*: GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização procedimental*: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual. São Paulo: Atlas, 2008, p. 112 e ss.; MATOS,

irracional do tempo em juízo é inspirado nos valores eficientistas do *social-liberalismo*, infundindo a figura hiperativa do *managerial judge* e a ideologia do “pós-keynesianismo processual”.<sup>16</sup>

De qualquer modo, não há nada de “pós-moderno” no formato da calendarização. Afinal de contas, não existe nada de novo sob o sol. O *timing of procedural steps* exprime um princípio de *liberdade formal*, que marca hoje a arbitragem.<sup>17</sup>

## 5. Acordo de calendarização e acordo de procedimento.

Se bem que se trate de institutos afins, o *acordo de calendarização* e o *acordo de procedimento* não são confundíveis.

No *acordo de procedimento*, as partes

definem quais atos praticarão, bem como a forma e a sequência desses atos, mas não vinculam necessariamente cada um deles a uma data-limite. Trata-se de algo similar a um “compromisso para-arbitral em juízo”, em que as partes chegam a um acordo acerca do procedimento que será adotado no processo. Por meio desse acordo, portanto, as partes celebram um negócio jurídico constitutivo de um formato procedimental. Esse formato pode originar-se de bases inéditas, ou simplesmente derivar de algumas deturpações sumarizantes ao procedimento legal padrão. Daí por que o procedimento criado pelas partes é *especial*; contudo, não se trata de um procedimento especial *in abstracto* (desenhado pela lei para situações gerais e abstratas – *e.g.*, mandado de segurança, ação de nunciação de obra nova, desapropriação), mas de um procedimento especial *in concreto* (ou seja, construído episodicamente para um único caso determinado e singular).

Já o *acordo de calendarização* tem autonomia ontológica. Muitas vezes, ele pode funcionar como *pacto adjecto* a um acordo de procedimento. Com outras palavras: após as partes inventarem um procedimento, podem elas submetê-lo a um cronograma e vincular a realização de cada ato a uma data-limite preestabelecida. Aqui, a natureza *acessória* do acordo de calendarização é indissociável, pois ele reflexamente se desconstituirá caso se desconstitua o acordo de procedimento. Não por outra razão o novo Código de Processo Civil traz o acordo de procedimento no artigo 190 e a calendarização no artigo 191. Ainda assim, é possível que as partes decidam não criar procedimento, mas aproveitar o procedimento padrão previsto em lei e vincular cada um dos seus atos a datas precisas. Por conseguinte, pode haver (a) *calendarização com flexibilização procedimental* e (b) *calendarização sem flexibilização procedimental*.<sup>18</sup> Decididamente,

José Igreja. *Um modelo de juiz para o processo civil actual*. Coimbra: Wolters Kluwer, Coimbra Editora, 2010, p. 130 e ss. Na Europa, a adoção do *case management powers* é diretriz comunitária prevista na Recomendação nº R (1984) 5 do Comitê de Ministros do Conselho da Europa, adotada no dia 28 de fevereiro de 1984, a qual estabelece princípios de processo civil destinados a melhorar o funcionamento da justiça. A diretriz foi encampada pelo *Dispute Act* norueguês de 2005, especialmente pelas regras contidas no § 9-4. No *Civil Procedure Rules* inglês de 1999, esses poderes estão previstos na regra 1.4 (cujo item 2.g prevê a possibilidade de o magistrado fixar calendário ou outro modo de controlar o trâmite processual). Na Justiça Federal dos EUA, o *case management* se faz não com arrimo em texto de lei, mas numa apostila de recomendações para novos juízes chamada “*The elements of case management: a pocket guide for judges*”, editada no ano de 2006 pelo *Federal Judicial Center* (um centro que acompanha o funcionamento das cortes federais) e escrita em 1991 pelo Juiz William W. Schwarzer (diretor do aludido centro entre 1990 e 1995) e por Alan Hirsch (ex-membro do quadro de pessoal do centro).

16 Sobre as bases político-ideológicas do gerencialismo processual civil: COSTA, Eduardo José da Fonseca. Los criterios de la legitimación jurisdiccional según los activismos socialista, fascista y gerencial. *Revista Brasileira de Direito Processual*, n. 82, abr./jun. 2013, p. 205-216; *Idem*. Uma espectrografia ideológica do debate entre garantismo e ativismo. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Ativismo judicial e garantismo processual*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 171-186.

17 Uma comparação entre o sistema de liberdade formal e o de legalidade procedimental pode ser vista em: DINAMARCO, Cândido Rangel. *A arbitragem na teoria geral do processo*. São Paulo: Malheiros, 2013, p. 52 e ss.

18 Excelentes críticas à possibilidade de flexibilização procedimental no Brasil podem ser encontradas em: NUNES, Dierle José Coelho; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco; CÂMARA, Bernardo Ribeiro; SOARES, Carlos

o *timing of procedural steps* não constitui uma técnica de flexibilização procedimental. Não se trata de manifestação ou expressão do *princípio da tutela jurisdicional diferenciada*. Enfim, não é uma forma de adaptação do procedimento a vicissitudes da relação jurídica de direito material controvertida. Quando muito se pode sustentar que é uma técnica de *gestão racional do tempo processual*, fruto da filosofia do *just in time*, que tanto inspira o processo produtivo das grandes corporações empresariais. Técnica, aliás, muito bem vinda, haja vista que “tempo é dinheiro”.<sup>19</sup>

De qualquer maneira, o que existe em comum entre o acordo de calendarização e o acordo de procedimento é que ambos são *negócios jurídicos processuais*. No primeiro, a autonomia da vontade modela a estrutura procedimental; no segundo, ela define o ritmo do desenvolvimento procedimental. Ambos imprimem ao processo uma lógica *arbitral* e tiram a condução procedimental do *comando autoritário*, transportando-a para a esfera do *consenso amigável*. A verticalidade da imposição rígida cede passo à horizontalidade da negociação flexível. O acordo de calendarização é um negócio jurídico porque é um fato jurídico cujo suporte fático carrega como elemento nuclear manifestações ou declarações conscientes de vontade, em relação às quais o sistema jurídico processual civil faculta às partes, dentro de limites prefixados e de amplitude vária, o poder de submeter a sequência procedimental a um autorregramento cronológico, a fim de que cada ato processual esteja vinculado a uma data-limite.<sup>20</sup>

Henrique. *Curso de direito processual civil: fundamentação e aplicação*. Belo Horizonte: Fórum, 2011, p. 443 e ss.

19 Como bem sublinha Antônio Ernani Pedrosa Calhao, “uma justiça lenta e ineficiente produz impactos negativos à segurança dos negócios e inibe a inversão de capitais, constituindo a lentidão como mais um componente na construção dos indicadores que medem a taxa de risco pelos mercados de capitais.” (*Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010, p. 275)

20 Excelentes considerações sobre a possibilidade de negócios processuais – a despeito da resistência da doutrina em admiti-los – podem ser lidas em: DIDIER JR., Fredie; NOGUEIRA, Pedro Henrique Pedrosa. *Teoria dos fatos jurídicos processuais*. Salvador: Juspodivm, 2011, p. 54-

Trata-se de negócio *bilateral*. Dele o juiz não participa como declarante. Limita-se a homologá-lo (o que é *um elemento integrativo de eficácia* do negócio, não elemento constituinte do seu suporte fático no plano da *existência*). Mesmo que o magistrado esteja comprometido a sentenciar até determinada data, em tese não haverá de sofrer qualquer sanção processual civil caso não logre cumprir a promessa (a não ser sanções de natureza correicional se a demora descambar para o plano da irrazoabilidade). Afinal, se os prazos estabelecidos *ex vi legis* para o magistrado decidir são impróprios, com maior razão para ele são impróprios os prazos fixados *ex vi voluntatis*. É interessante registrar que as partes podem levar *ab initio* à homologação do juiz um acordo de calendarização celebrado pré-processualmente (autônomo, ou adjeto a um acordo de procedimento); porém, não podem obrigar o juiz a acatar o *deadline* estipulado por elas próprias para a prolação da sentença.

## 6. Calendarização por imposição judicial.

Questão tormentosa é saber se o juiz pode *impor* às partes uma calendarização por ele mesmo estruturada. Ou seja, resta saber se o juiz, após receber a petição inicial, pode unilateralmente construir em seu gabinete uma “tabela temporal” (*timetable*) – mediante uma flexibilização procedimental, ou aproveitando-se do modelo procedimental padrão – e impô-la à observância das partes.

Embora a hipótese possa melindrar a ala mais radical do garantismo processual, a calendarização *ex officio* pode ser um excelente instrumento de celerização nos processos em que uma das partes seja o Poder Público. Afinal de contas, é notória a lentidão que os privilégios e as prerrogativas da Fazenda ocasionam aos processos. Não se pode ol-

64. NOGUEIRA, Pedro Henrique Pedrosa. Sentenças condicionais. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Pontes de Miranda e o direito processual*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 919-933.



vidar, porém, que a atuação dos advogados públicos em juízo é sempre caracterizada por várias restrições funcionais; logo, podem existir dúvidas a respeito da possibilidade de acordos de calendarização pelos órgãos de representação judicial das pessoas jurídicas de direito público. De qualquer forma, é bastante recomendável que o juiz entre em tratativas com os procuradores-chefes, visto que os respectivos órgãos de representação judicial terão de reorganizar-se internamente para que trabalhem sob *agendamentos*. No caso da União, por exemplo, a intimação de cada despacho com vista pessoal dos autos (Lei nº 9.028/1995, art. 6º; Lei Complementar nº 73/1993, art. 38; Lei nº 11.033/2004, art. 20) dará lugar a uma *única* intimação de tudo quanto venha a acontecer até a sentença. Idêntico raciocínio é extensível às Defensorias Públicas (Lei Complementar nº 80/1994, arts. 44, I, e 128, I) e ao Ministério Público (novo CPC, arts. 179, I; 180 e 183, § 1º; Lei nº 8.625/1993, art. 41, IV). Todos eles têm secretarias próprias, que recebem autos e mandados e repartem equanimemente os encargos de trabalho entre seus agentes.

Porém, na calendarização por imposição, a autoridade judicial há de ter redobrada cautela. Afinal, trata-se de exercício de ativismo judicial, que, não raro, descamba para o *summum malum* da arbitrariedade, ferindo a indeclinável *isonomia* entre as partes. O

juiz deve ter cuidado para não fixar prazos preclusivos inferiores àqueles previstos em lei, ou estabelecer assimetricamente prazos favoráveis mais a uma parte que à outra. Tanto num caso como noutro, o *devido processo legal* estaria gravemente afrontado. As datas-limites deverão expressar prazos razoáveis para cada uma das partes. Para que se evitem riscos, porém, o ideal é que a calendarização seja feita por acordo em audiência (a qual é sempre preferível, pois nela se verifica uma gestão compartilhada do fluxo processual entre juiz e partes, o que atende aos ditames da democratização participativa).<sup>21</sup> Nesse caso as partes podem estabelecer para si prazos preclusivos inferiores àqueles previstos em lei. Todavia, se o acordo de calendarização não for possível, é recomendável que os *timings* prescritos em lei sejam aumentados pelo juiz: se por um lado se perde tempo com a dilatação dos prazos, por outro se ganha com a erradicação dos “tempos neutros” ou “*black holes*”. O resultado final acaba sempre sendo o aumento do rendimento de produção com a redução do tempo global de tramitação processual.

## 7. Recusa da parte ou do advogado à calendarização.

É possível que uma das partes se recuse, imotivadamente, a celebrar um acordo de calendarização. A técnica traz enormes be-

21 É valiosa a ideia do advogado como um *cogestor do tempo processual*. Como bem pontua o juiz federal e professor da UFMG Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad, “os próprios advogados (...) não se enxergam como agentes capazes de contribuir para fomentar a celeridade processual. E não adianta a Constituição Federal estabelecer, com clareza mediterrânea, que o *advogado é indispensável à administração da Justiça*, porque a imposição normativa esbarra na resistência cultural. Por seu turno, os juízes americanos veem necessidade de alocar os advogados nos esforços para gerenciar o ritmo dos litígios e os consideram naturais parceiros no desenvolvimento de programas de redução do atraso a condução dos processos” (Gerenciamento processual e demandas repetitivas. *Seminário demandas repetitivas e na Justiça Federal: possíveis soluções processuais e gerenciais*. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciário, 2013, p. 88).

nefícios, visto que se destina à concretização do princípio constitucional da celeridade processual (CF, art. 5º, LXXVIII). Ainda assim, pode a parte não desejá-la e preferir que o trâmite processual se faça de modo mais lento e tradicional. Tal atitude pode partir de um réu que não tenha razão, fadado a perder, que apenas queira protelar o desfecho da causa. Nesse caso, poderia o juiz sentir-se tentado a condenar o réu nas penas previstas para a prática de litigância de má-fé (novo CPC, arts. 79 a 81). Afinal de contas, à luz do princípio da boa-fé objetiva, a resistência à celebração do acordo poderia ser lida como um comportamento social típico de dolo processual. Porém, as partes não são obrigadas a firmar acordos no processo. O exercício do poder negocial das partes é simplesmente *facultativo*, não obrigatório. Não há dever de celebrar acordo de calendarização, pois. Daí por que a recusa da parte ao entabulamento de cronogramas procedimentais não configura ilícito. Ora, se de ilícito não se trata, não se há de falar em imposição de sanção processual civil. De qualquer modo, em situações como essa, poderá o juiz estabelecer a calendarização *unilateralmente*.<sup>22</sup>

É possível que a recusa advenha do advogado, que não se veja profissionalmente organizado para atuar por agendamento (o que não é crível, porquanto o agendamento é a metodologia de trabalho do causídico *par excellence*). De qualquer modo, é preciso dizer que a calendarização não apenas agiliza o fluxo temporal da relação jurídica processual, como também distensionam o relacionamento entre advogado e cliente. Afinal de contas, o *timetable* reduz a ansiedade da parte, que antecipadamente sabe a data provável em que a demanda será julgada. Isso fará com que o cliente procure menos o seu advogado, acesse menos o site de acompanhamento processual e visite menos o cartório ou a secretaria em que tramitam os autos. Se o teor sentença é

imprevisível, ao menos que seja previsível a sua data. Como se tudo isso não bastasse, a informação aos jurisdicionados de um *padrão de espera* para a sentença,

(...) além de cumprir com o princípio democrático (...), garante a possível reclamação pelo descumprimento à autoridade hierarquicamente superior, e o controle passa a ser da sociedade (...).<sup>23</sup>

## 8. Modelos de termo de calendarização.

Para que se visualize a dinâmica de tratativas de um acordo de calendarização em juízo, entendemos por bem expor duas atas de audiência hipotéticas, nas quais o negócio processual é celebrado:

AUDIÊNCIA PRÉVIA  
AÇÃO DE PROCEDIMENTO ORDINÁRIO  
AUTOS SOB Nº xxxxx-xx.2014.4.03.6102  
AUTOR: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
RÉU: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF

No dia 11 de julho de 2014, às 14h00, na sala de audiências da 7ª Vara Federal de Ribeirão Preto/SP, sob a presidência do MM. Juiz Federal Substituto Dr. EDUARDO JOSÉ DA FONSECA COSTA, foi aberta a audiência com as formalidades de estilo. Comparecerem o autor xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, patrocinado pelo advogado Dr. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, inscrito na OAB/SP sob nº xxxxxxxxxxxx, bem como a ré CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, apresentada pelo preposto xxxxxxxx e patrocinada pelo advogado Dr. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, inscrito na OAB/SP sob nº xxxxxxxxxxxx. Iniciados os trabalhos, a tentativa de conciliação restou infrutífera. Do diálogo entre juiz e partes, restou declarado pela ré que pretende, caso não se extinga o

22 A letra fria do artigo 191 do Código de Processo Civil de 2015 parece não referendar essa possibilidade.

23 CALHAO, Antônio Ernani Pedrosa. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010, p. 267.

processo sem resolução do mérito, a realização de perícia contábil, à qual não se opôs o autor. Restou desde já nomeado para o múnus o Contabilista xxxxxxxxxxxx, cujo escritório se situa na Rua xxxxxxxx, e cujo telefone é (16) xxxx-xxxxxxx. Presente à audiência, o perito tomou esclarecimentos e, com isso, pôde arbitrar seus honorários em R\$ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, com o qual concordaram as partes. Por sugestão do juiz, as partes firmaram acordo de procedimento com pacto adjeto de calendarização, o qual restou homologado nos seguintes termos: a) *até 28 de julho de 2014*, a CEF contestará (ocasião em que arguirá, a título de preliminar, apenas sua ilegitimidade passiva), adiantará a remuneração pericial, indicará assistente técnico e formulará, no máximo, 10 (dez) quesitos; b) *até 07 de agosto de 2014*, o autor replicará, indicará assistente técnico e formulará, no máximo, 10 (dez) quesitos; c) a preliminar será apreciada *até 15 de agosto de 2014*; se afastada, a CEF não interporá agravo e os autos serão remetidos no mesmo dia ao perito para iniciar seus trabalhos; d) *até 16 de setembro de 2014*, o laudo deverá ser protocolizado em juízo, com entrega de cópias para cada uma das partes; e) *até 26 de setembro de 2014*, as partes apresentarão manifestações e os pareceres dos seus assistentes técnicos; f) se o juiz não tiver dúvidas sobre o laudo e se as partes não formularem quesitos elucidativos e/ou complementares, os autos serão remetidos à conclusão para sentença, a qual será provavelmente prolatada *até 13 de outubro de 2014*; g) caso contrário, os autos serão remetidos ao perito e, a partir de então, nova calendarização será feita *ex officio* pelo juiz. Restou ainda acordado que, sob pena de multa de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) a ser revertida ao Estado: 1) nenhum documento mais será juntado após a contestação; 2) a CEF não apresentará reconvenção, impugnação ao valor da causa, impugnação aos benefícios da justiça gratuita ou exceções formais; 3)

as petições terão, no máximo, 10 (dez) páginas, totalizando 14.000 caracteres, e terão formato A4, margens superior 4.5 cm, margem inferior 4.0 cm, margem esquerda 4.5, margem direita 2.5 cm, cabeçalho 3.8 cm, rodapé 2.5 cm, fonte Times New Roman, corpo 12 pt, espaçamento 1.5, margem justificada. Saem os presentes intimados. Nada mais. Eu, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, Analista Judiciária, RF sob nº xxxxxx, digitei. MM. Juiz Federal Substituto: \_\_\_\_\_  
 Autor: \_\_\_\_\_  
 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (preposto): \_\_\_\_\_  
 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (advogado): \_\_\_\_\_  
 PERITO: \_\_\_\_\_

AUDIÊNCIA PRÉVIA  
 AÇÃO DE PROCEDIMENTO ESPECIAL  
 DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL  
 AUTOS SOB N° xxxxxx -  
 xx.2014.4.03.6313

AUTOR: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
 RÉU: INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS

No dia *11 de julho de 2014*, às 14h00, na sala de audiências do Juizado Especial Federal de Franca/SP, sob a presidência do MM. Juiz Federal Substituto Dr. EDUARDO JOSÉ DA FONSECA COSTA, foi aberta a audiência com as formalidades de estilo. Comparecerem o autor xxxxxxxxxxxxxxxx, patrocinado pelo advogado Dr. xxxxxxxxxxxxxxxx, inscrito na OAB/SP sob nº xxxxxxxxxxxx, bem como o INSS, apresentado pelo Procurador Federal Dr. xxxxxxxxxxxx, inscrito na OAB/SP sob nº xxxxxxxxxxxx. Iniciados os trabalhos, a tentativa de conciliação restou infrutífera. Ficou claro que o deslinde da causa depende da realização de prova oral (depoimento pessoal do autor e oitiva de testemunhas a serem por ele trazidas). Por sugestão do juiz, as partes firmaram acordo de procedimento com pacto adjeto de calendarização, que restou homologado nos seguintes termos: a) o autor não mais juntará documentos; b) em audiência a realizar-se no dia *12 de agosto*

de 2014, às 14h00, neste mesmo local, o INSS entregará contestação (na qual não arguirá a incompetência deste juízo), será tomado o depoimento pessoal do autor e serão ouvidas suas testemunhas, que comparecerão independentemente de intimação; b) não haverá ensejo para réplica e alegações finais; c) a sentença será prolatada em audiência; d) havendo interesse recursal, na própria audiência serão oralmente apresentados embargos declaratórios, razões e contrarrazões de recurso inominado; d) na mesma audiência, o juiz decidirá sobre os efeitos do recurso e determinará a remessa dos autos à Turma Recursal. Saem os presentes intimados. Nada mais. Eu, xxxxxxxxxxxxxxxx, Analista Judiciária, RF sob nº xxxxxx, digitei.

MM. Juiz Federal Substituto: \_\_\_\_\_

Autor: \_\_\_\_\_

INSS: \_\_\_\_\_

Perceba-se que essas duas atas trazem casos de ampliação e de redução de prazos processuais. Nisso, estão elas em sintonia com os enunciados aprovados por unanimidade pela Plenária do II Encontro dos Jovens Processualistas do Instituto Brasileiro de Direito Processual, realizado nos dias 8 e 9 de novembro de 2013 em Salvador/BA.

De acordo com o Enunciado 19:

19. Art. 191. São admissíveis os seguintes negócios processuais bilaterais, dentre outros: pacto de impenhorabilidade, acordo bilateral de ampliação de prazos das partes, acordo de rateio de despesas processuais, dispensa consensual de assistente técnico, acordo para retirar o efeito suspensivo da apelação, acordo para não promover execução provisória. (Grupo: Negócio Processual)

Conforme o Enunciado 21:

21. Art. 191. São admissíveis os seguintes negócios plurilaterais, dentre outros: acordo para realização de sustentação

oral, acordo para ampliação do tempo de sustentação oral, julgamento antecipado da lide convencional, convenção sobre prova, redução de prazos processuais. (Grupo: Negócio Processual)

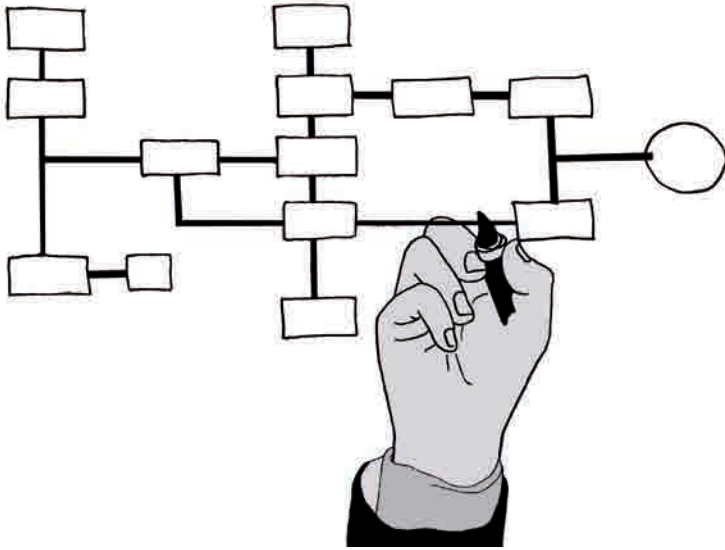
## 9. Calendarização em execução.

Até agora a figura da calendarização foi estudada como uma tabela temporal para o desenvolvimento da atividade *cognitiva*, especialmente das fases instrutória e decisória. Num calendário típico, os *timings* dizem respeito à prática de atos como oferecimento de contestação, tomada de depoimento pessoal das partes, oitiva de testemunhas, juntada de documentos, apresentação de razões finais e prolação de sentença. Todavia, é plenamente possível a instituição de uma tabela temporal para a etapa de implantação prática de uma sentença condenatória de obrigação de fazer (obviamente, nos casos em que o condenado concorda em cumpri-la).<sup>24</sup> Ou seja, a técnica da calendarização é aplicável tanto a fases pré-sentenciais quanto a fases pós-sentenciais.

Na etapa de execução da tutela específica,<sup>25</sup> é possível que as partes celebrem um *cronograma de cumprimento voluntário*. Isso permitirá que juiz e autor promovam um controle individual ou conjunto do cumprimento das etapas do cronograma, *i.e.*, realizem o acompanhamento e o monitoramento

24 Só é possível em execução de obrigação de fazer (provisória ou definitiva), em que se pode negociar um cronograma de cumprimento de fases. Na execução por quantia certa, por exemplo, é possível calendarizar o procedimento dos embargos de devedor. Mas aí se está falando de calendarização de atividade cognitiva incidental.

25 O termo *execução* está em sentido impróprio, pois, aqui, o Estado-juiz não invade forçadamente a esfera jurídica do demandado. Ou seja, “execução” está como sinônimo de *efetivação*. Não se adota, portanto, a diferenciação entre “execução direta” e “execução indireta”. Para uma crítica a essa diferenciação: GOUVEIA FILHO, Roberto Campos; ARAÚJO, Raquel Silva. Por uma noção de execução forçada: pequenas provocações aos defensores da executividade da “execução indireta”. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Pontes de Miranda e o direito processual civil*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 989-1000.



desses *timings* (*procedural timing controls*). Em execuções de obrigação de fazer mais complexas (e.g., implantação de políticas públicas em juízo), a supervisão *pari passu* do cumprimento das tarefas também pode ser realizada por *administrador* da confiança do juiz, ou indicado pelas partes (chamado pela doutrina estadunidense de *master*), sem que lhe sejam atribuídos poderes de intervenção no Poder Público, ou de gestão direta sobre a implantação da política. Com isso se percebe que, em execuções complexas delongadas sob racionalidade cooperativa, a dinâmica do processo se assemelha muito a uma atividade *reguladora*: as cláusulas do acordo de calendarização definem os marcos regulatórios (*rule-making*) e os meios de fiscalização do cumprimento do cronograma (*monitoring*).<sup>26</sup>

No acordo, é possível estipular-se: α) a incidência de multa penal pelo atraso no cumprimento de cada etapa do cronograma (ou seja, é possível a estipulação de sanções pelo descumprimento dos *timings*), sem prejuízo de multa diária em caso de expiração do prazo para o cumprimento total da obrigação de fazer; β) a incidência de multa

diária em caso de expiração do prazo para o cumprimento total da obrigação, sem incidir qualquer multa penal pelo atraso nos *timings*. Sem dúvida, a opção (β) é preferível: o que importa é o cumprimento *global* da obrigação. Ora, não raro, surgem imprevistos na execução das fases do cronograma. Assim, em face de caso fortuito ou força maior, pode o réu invocar a *teoria da imprevisão* e requerer a convocação de uma nova audiência para que se discuta a revisão do acordo e para que ele seja readequado às novas circunstâncias que dificultam o cumprimento da obrigação no tempo originariamente previsto.

Para que seja evitada a necessidade de revisão de todo um complexo cronograma já negociado, é possível – e, não raro, recomendável – que cada etapa seja objeto de uma rodada própria de negociação. Ou seja, é possível que, ao fim de cada etapa realizada, o juiz convoque as partes para uma negociação do passo subsequente. A esse agrupamento funcional de acordos dá-se o nome de *coligação de negócios jurídicos* (Orlando Gomes) ou *união interna de negócios jurídicos* (Pontes de Miranda): embora cada negócio tenha a sua identidade própria, eles têm os seus destinos ligados entre si. Essa técnica de várias negociações sucessivas revela-se adequada, por exemplo, para os casos de políticas públicas de implantação supercomplexa e demorada, já que permite ao juiz e às partes uma avaliação da gestão administrativa no cumprimento dos passos antecedentes, um reajustamento das expectativas e uma readequação das tarefas para as etapas posteriores. Num certo sentido, esse tipo fracionado de “execução cooperativa” aproxima-se mais da forma real como, na prática, as políticas públicas se concretizam extrajudicialmente, visto que a implantação costuma ser apresentada em *ciclos* (não em fases claramente discerníveis) e a avaliação é feita no curso da implantação (não ao final), o que acaba introduzindo novos elementos na agenda inicialmente concebida e fazendo com que ela seja continuamente reavaliada e adaptada à realização do objetivo. Daí por

<sup>26</sup> Para um aprofundamento do assunto: COSTA, Eduardo José da Fonseca. A “execução negociada” de políticas públicas em juízo. *Revista de Processo*, n. 212, out. 2012, p. 25-56.

que, aqui, a implantação voluntária da política pública não advirá da celebração de um *único* acordo, mas de *vários*, todos interligados por subordinação ou coordenação e pertencentes a uma unidade funcional complexa.

## 10. Conclusão.

Pôde-se ver ao longo deste pequeno artigo que a calendarização é uma técnica de aceleração processual (1) simples, (2) de baixo custo normativo e (3) de alta eficiência: *simples* porque se consubstancia num mero ato inaugural fundante, em que esteja previsto todo o cronograma do procedimento; *de baixo custo normativo*, pois não depende de lei para ser aplicada; *de alta eficiência*, visto que produz considerável celeridade eliminando os despachos de movimentação processual e as publicações na imprensa oficial. Técnicas como essa devem ser examinadas e aplicadas sem reticências, especialmente às vésperas

de um novo Código de Processo Civil, que constrói mega-equipamentos de aceleração de compreensão difícil, manuseio sofisticado e eficiência duvidosa. Porém, não se pode esperar outra postura de uma comunidade de juristas que ainda raciocina sob a trilogia *estrutural* jurisdição-ação-processo. Nos tempos confusos da hipercomplexidade social, o processo civil já deveria estar sendo trabalhado sob a trilogia *funcional* organização-celeridade-eficácia. Se isso já estivesse acontecendo no Brasil, talvez não fosse preciso um novo Código: bastaria que as normas do Código de Processo Civil de 1973 fossem inventivamente relidas e aplicadas sob uma mentalidade gerencial de cariz empírico-pragmático. Para muitos, ainda assim, tão só um novo Código teria condições de minimizar o déficit de eficiência jurisdicional. Nesse caso, para que tal déficit seja efetivamente superado, impõe-se uma inapagável condição de possibilidade: a profunda mudança de mentalidade dos operadores forenses.

## Referências bibliográficas.

CALHAO, Antônio Ernani Pedrosa. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010.

COSTA, Eduardo José da Fonseca; DELFINO, Lúcio. O assessor judicial. In: FREIRE, Alexandre (Coord.). *Novas tendências do processo civil: estudos sobre o projeto de novo CPC*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 547-556.

\_\_\_\_\_. Uma espectrografia ideológica do debate entre garantismo e ativismo. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Ativismo judicial e garantismo processual*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 171-186.

\_\_\_\_\_. Los criterios de la legitimación jurisdiccional según los activismos socialista, fascista y gerencial. *Revista Brasileira de Direito Processual*, n. 82, abr./jun. 2013.

\_\_\_\_\_. A “execução negociada” de políticas públicas em juízo. *Revista de Processo*, n. 212, out. 2012.

\_\_\_\_\_. Uma arqueologia das ciências dogmáticas do processo. In: DIDIER JR., Fredie (Org.) *Reconstruindo a teoria geral do processo*. Salvador: Juspodivm, 2012, p. 47-87.

\_\_\_\_\_. As noções jurídico-processuais de eficácia, efetividade e eficiência. *Revista de Processo*, n. 121, mar. 2005.

DIDIER JR., Fredie; NOGUEIRA, Pedro Henrique Pedrosa. *Teoria dos fatos jurídicos processuais*. Salvador: Juspodivm, 2011.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *A arbitragem na teoria geral do processo*. São Paulo: Malheiros, 2013.

ESTORNINHO, Maria João. *A fuga para o direito privado: contributo para o estudo da actividade de direito privado da Administração Pública*. Lisboa: Almedina, 2009.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. *Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA FILHO, Roberto Campos; ARAÚJO, Raquel Silva. Por uma noção de execução forçada: pequenas provocações aos defensores da executividade da “execução indireta”. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Pontes de Miranda e o direito processual civil*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 989-1000.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Gerenciamento processual e demandas repetitivas. *Seminário demandas repetitivas e na Justiça Federal: possíveis soluções processuais e gerenciais*. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciário, 2013.

MATOS, José Igreja. *Um modelo de juiz para o processo civil actual*. Coimbra: Wolters Kluwer, Coimbra Editora, 2010.

MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Trad. Xavier Castaner Folch. Barcelona: Paidós, 1998.

NOGUEIRA, Pedro Henrique Pedrosa. Sentenças condicionais. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Pontes de Miranda e o direito processual*. Salvador: Juspodivm, 2013, p. 919-933.

NUNES, Dierle José Coelho; TEIXERA, Ludmila. *Acesso à justiça democrático*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

\_\_\_\_\_; BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco, CÂMARA; Bernardo Ribeiro; SOARES, Carlos Henrique. *Curso de direito processual civil: fundamentação e aplicação*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Por um paradigma democrático de processo. In: DIDIER JR., Fredie (Coord.). *Teoria do processo: panorama doutrinário mundial*. Salvador: Juspodivm, 2010.

