

## DEZ ANOS DO CPC E O SURGIMENTO DE UM CÓDIGO INVISÍVEL: A RECONFIGURAÇÃO GERENCIAL DO PROCESSO SEM ALTERAÇÃO DA LEI

*TEN YEARS OF THE CPC AND THE EMERGENCE OF AN INVISIBLE CODE:  
THE MANAGERIAL RECONFIGURATION OF THE PROCESS WITHOUT  
AMENDMENTS TO THE LAW*

Sâmia Oliveira dos Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo investiga como, passados dez anos desde a implementação do Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015), o processo judicial tem sido reconfigurado por práticas gerenciais, sem alterações formais na lei. O problema central da pesquisa é entender os efeitos dessa transformação gerencial, especialmente sobre princípios fundamentais do processo, como celeridade, isonomia, contraditório e razoabilidade, à medida que práticas como metas, indicadores de desempenho e a gestão de filas judiciais passam a influenciar as decisões. Para tanto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e analítico-descritiva, com base em dados secundários. Conclui-se que, embora o CPC/2015 tenha sido elaborado com o intuito de priorizar o mérito e garantir os direitos fundamentais, a governança judiciária tem deslocado esses princípios, colocando a eficiência e a produtividade como prioridades.

**Palavras-Chave:** Código de Processo Civil. Governança judiciária. Eficiência.

**Abstract:** This paper investigates how, ten years after the implementation of the 2015 Code of Civil Procedure (CPC/2015), judicial processes have been reconfigured by managerial practices, without any formal amendments to the law itself. The central research problem is to understand the effects of this managerial reconfiguration, particularly on fundamental procedural principles such as speed, equality, adversarial process, and reasonableness, as practices like performance targets, indicators, and judicial queue management begin to influence decisions. The research adopts a qualitative and analytical-descriptive approach, based on secondary data. The paper concludes that, although the CPC/2015 was designed to prioritize substantive justice and safeguard fundamental rights, judicial governance has shifted these principles, placing efficiency and productivity at the forefront.

**Keywords:** Code of Civil Procedure. Judicial Governance. Efficiency.

### INTRODUÇÃO

O presente estudo objetiva investigar os efeitos da crescente governança judiciária sobre os princípios processuais do Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015). O problema central da pesquisa é: como as práticas de gestão e as metas estabelecidas pela governança judiciária impactam a aplicação de princípios fundamentais, como a celeridade, a isonomia, o contraditório e a eficiência, previstos pelo CPC/2015? Parte-se da premissa de que, embora o CPC/2015 tenha sido estruturado para priorizar a solução de mérito e garantir os direitos fundamentais, as práticas de gestão voltadas para a eficiência e controle do volume processual

<sup>1</sup> Graduanda em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR); E-mail: [samiaoliveira@edu.unifor.br](mailto:samiaoliveira@edu.unifor.br)

podem alterar o equilíbrio entre esses princípios, favorecendo a produtividade em detrimento da qualidade e da justiça substancial.

O artigo se encontra estruturado em três tópicos. O primeiro aborda a evolução do CPC/2015, destacando os desafios enfrentados na implementação de um sistema judicial voltado à primazia do mérito. Além disso, explora a crescente ênfase nas práticas de gestão e controle do fluxo processual, aspectos que passaram a moldar o funcionamento do Judiciário ao longo da última década. O segundo tópico examina o impacto da governança judiciária sobre os princípios processuais, analisando como a implementação de metas de produtividade, indicadores de desempenho e demais estratégias gerenciais têm afetado a aplicação de princípios como celeridade, contraditório e isonomia. Esse tópico discute como a busca por eficiência pode interferir na efetividade da justiça, potencialmente enfraquecendo a qualidade das decisões. O terceiro tópico propõe soluções para que o CPC/2015 cumpra sua vocação garantista, sugerindo medidas para equilibrar a eficiência com a preservação das garantias processuais, e reforça a importância de se revalorizar princípios como o contraditório e a razoabilidade.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, analítico-descritiva, baseada em dados secundários e classificada como pura quanto aos resultados. O objetivo geral é analisar os efeitos da governança judiciária sobre os princípios processuais do CPC/2015, considerando como as mudanças gerenciais influenciam a prática judicial. Os objetivos específicos incluem a compreensão da evolução do CPC/2015, a análise dos impactos da gestão judiciária no processo e a proposição de soluções que assegurem a preservação dos direitos fundamentais no contexto da busca por eficiência.

A relevância do estudo se destaca no campo técnico e jurídico. Tecnicamente, o artigo oferece uma análise crítica sobre a implementação das práticas gerenciais dentro do CPC/2015, essencial para compreender os desafios do Judiciário contemporâneo. Juridicamente, o estudo é relevante por contribuir ao debate sobre como a governança judiciária pode ser aprimorada para garantir que o sistema judicial se mantenha eficiente sem perder de vista a proteção dos direitos fundamentais.

## I. UMA DÉCADA DE TRANSFORMAÇÕES SILENCIOSAS: DO CÓDIGO LEGAL AO CÓDIGO GERENCIAL

Ao completar uma década, o Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015) alcança um marco significativo, que permite observar, além de seu texto, a transformação silenciosa no próprio modo de conduzir o processo. Esse diploma foi idealizado com o objetivo de reorientar a prática processual para a decisão de mérito, reduzir formalismos excessivos e fortalecer o contraditório substancial, por meio de regras claras sobre a sanabilidade de vícios e a fungibilidade recursal (Cabral, 2015). A promessa era inequívoca: deslocar o foco do procedimento da forma para a substância, aproximando a jurisdição estatal, que, ao consagrar o princípio da dignidade humana como fundamento central, estabeleceu um parâmetro essencial para a discussão do processo civil (Bueno, 2025).

No entanto, o que se viu ao longo da década foi a emergência de uma racionalidade de desempenho que, sem revogar a lei, passou a condicionar-a por fora: cresce a força de metas, cronogramas e indicadores como parâmetros práticos de condução do processo (CNJ, 2024). A lei continua sendo a referência, mas o dia a dia é organizado por uma gramática gerencial que reinterpreta a lei segundo o que se mede e cobra.

Essa virada tem raízes anteriores e ajuda a explicar o presente. Na vigência do CPC/1973, a sobrecarga levou à consolidação da chamada “jurisprudência defensiva”, um conjunto de expedientes que, sob a bandeira da ordem e da economia, barrava recursos com filtros formalistas, carimbos ilegíveis, guias com dados faltantes, assinaturas ausentes, para conter o volume (Moreira, 2002; Couto, 2018). O CPC/2015 buscou deslegitimar esse caminho ao consagrar a primazia do mérito e prever, como regra, a possibilidade de suprimento de vícios também na etapa recursal, justamente para impedir que a forma asfixiasse o conteúdo.

Ainda sob a vigência do CPC/2015, a experiência prática revelou a persistência de traços formais herdados do modelo anterior. Nos tribunais, observa-se a manutenção de uma cultura de interpretação estrita das regras processuais, que opera, na prática, como barreira de acesso à jurisdição. Um exemplo paradigmático foi o entendimento consolidado no Recurso Especial n. 1.813.684/SP, em que se considerou intempestivo o recurso cuja comprovação do feriado local não foi realizada no ato da interposição (Brasil, 2020) ainda que o vício pudesse ser posteriormente sanado com base no artigo 932, parágrafo único, do próprio Código.

Tal decisão evidencia a sobrevivência de uma racionalidade gerencial travestida de formalismo técnico. Como observa Pugliese (2018), a jurisprudência defensiva, ainda que formalmente deslegitimada pelo novo código, reaparece sob formas sutis, agora justificadas por critérios de eficiência e controle do volume processual. O que antes se apresentava como rigidez procedural, hoje assume contornos de gestão estratégica do fluxo de demandas.

Em termos substanciais, o que se percebe é que a administração das filas processuais substitui, silenciosamente, a garantia do contraditório, instaurando uma lógica em que a performance institucional se sobrepõe ao devido processo legal. A busca legítima por celeridade converte-se, assim, em critério de exclusão, revelando que, por trás da aparência de técnica e neutralidade, persiste uma gestão da litigiosidade que decide quem pode e quem não pode ter seu direito efetivamente apreciado.

Tais práticas sobrevivem porque respondem a um problema real: o acúmulo de demandas; mas o fazem em detrimento da lógica garantista que o próprio CPC/2015 procurou afirmar. Ao privilegiar a eficiência sobre a substância (Castelo Branco, 2006), mantém-se viva uma cultura de contenção processual que o legislador tentou superar, revelando que mudar o texto do código não basta quando o modo de funcionamento institucional permanece o mesmo.

O contexto institucional recente torna esse deslocamento explícito. No 18º Encontro Nacional do Poder Judiciário, foram aprovadas as Metas Nacionais para 2025, com a Meta 1 (julgar mais do que distribuir) integrada obrigatoriamente à estratégia 2021–2026, a Meta 2 (atacar processos antigos) com percentuais por ramos, além de metas de estímulo à conciliação, redução de congestionamento e recortes temáticos de priorização, improbidade, crimes contra a Administração, matéria eleitoral e ambiental (CNJ, 2025).

Essas metas descrevem, na prática, um “dever-ser” administrativo: o que deve vir antes, quanto deve ser feito, em que a energia institucional deve se concentrar. Não se altera uma linha do CPC/2015; muda-se, contudo, a hierarquia concreta de valores que orienta a ação. Para o operador, o êxito passa a ser também cumprir a Meta 1, “limpar” o estoque para a Meta 2, reduzir pontos no congestionamento para a Meta 5. Foucault (1979) ajuda a nomear o fenômeno: governa-se por normalização de condutas, comparações públicas e estatísticas. E a crítica contemporânea ao “solucionismo” lembra que traduzir complexidades em indicadores tende a converter meios (eficiência) em fins (Morozov, 2018).

Esse arranjo administrativo convive com outro vetor de mudança, não exclusivamente tecnológico, mas organizacional, que se intensificou com a digitalização: a reorganização do tempo, do rito e da deliberação. A adoção de sessões não presenciais e formatos virtuais ampliou a capacidade de despachar e decidir, com evidentes ganhos de celeridade e redução de custo organizacional. Mas o efeito colateral, apontado por análises recentes, foi a compressão do espaço de debate e a assimetria de participação, sobretudo quando a sustentação oral se desloca do diálogo em tempo real para o mero envio de arquivos (De Moraes; De Oliveira e Silva, 2023).

A reação institucional é sintomática: a Resolução nº 591/2024 estabelece balizas mínimas para julgamentos eletrônicos, quais sejam, publicidade em tempo real, acesso direto e padronização, buscando recuperar garantias que a corrida por eficiência havia, ao menos em parte, mitigado (CNJ, 2024). Neste ponto, Susskind (2019) se revela como um bom contraponto internacional: sistemas de justiça podem, e devem, ganhar escala e acessibilidade, mas só permanecem legítimos se a inovação for “constitucionalmente informada”.

Do ponto de vista da teoria do Direito, o que se observa é a passagem de um código legal para um código gerencial que opera como camada normativa de fato. Luhmann (1980) descreveu como sistemas institucionais tendem a reproduzir-se por suas próprias comunicações, criando padrões de expectativa e decisão que se autonomizam em relação a textos normativos. No caso analisado, as comunicações gerenciais, tais como metas, painéis, relatórios, cronogramas, passam a orientar magistrados, servidores e advogados tanto quanto, por vezes mais do que, os artigos da lei.

Nunes e Paolinelli (2022) advertiram que a “virada tecnológica” e a incorporação de práticas de gestão de disputas redesenham o ecossistema da Justiça, impondo a necessidade de novos arranjos de governança capazes de evitar que a eficiência se converta em valor absoluto. Essa leitura encontra eco nas análises de Cambi e Marcato (2024), que identificam na cultura pós-fordista de otimização e velocidade um traço estrutural da atuação judicial contemporânea. O Judiciário passa a ser atravessado por métricas, metas e indicadores que, embora voltados à racionalização, tendem a reconfigurar o modo como o tempo e a energia institucional são distribuídos. Em termos práticos, quando o que se mede é o que importa, tudo o que escapa à planilha, como o contraditório efetivo, o tempo da escuta ou a densidade da motivação, corre o risco de ser desvalorizado.

É nesse contexto que a governança judiciária adquire relevância principiológica. A promessa do CPC/2015 de um processo orientado pelo Princípio da Primazia do Julgamento de Mérito, pela cooperação e pela razoabilidade somente se cumpre se a administração judicial reproduzir esses mesmos princípios em sua prática cotidiana. A forma como se estabelecem prioridades de julgamento, como se interpretam metas de produtividade ou se distribuem recursos processuais não é neutra: traduz escolhas sobre o que se entende por celeridade, eficiência e isonomia (Nogueira e De Oliveira, 2024). Assim, princípios que deveriam funcionar como limites materiais da atuação estatal acabam reinterpretados como parâmetros de gestão, deslocando seu sentido original.

## II. A GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E A RECONFIGURAÇÃO DOS PRINCÍPIOS PROCESSUAIS

A consolidação de uma cultura de gestão no Judiciário brasileiro produziu efeitos que ultrapassam a mera eficiência administrativa, alcançando o núcleo interpretativo dos princípios processuais. O CPC/2015, concebido sob a égide da constitucionalização do processo e da primazia do julgamento de mérito, buscou estabelecer um equilíbrio entre celeridade e garantias. Entretanto, sua aplicação prática se deu em um ambiente institucional já moldado por metas de produtividade, indicadores de desempenho e políticas de governança. Nesse contexto, a racionalidade administrativa passou a mediar, e em muitos casos a redefinir, o sentido dos princípios que orientam o processo civil.

O princípio da celeridade, por exemplo, originalmente previsto como garantia do jurisdicionado, foi progressivamente ressignificado como métrica de desempenho institucional. O direito de ter um processo decidido em prazo razoável, previsto no artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição (Brasil, 1988; Portanova, 2005), converteu-se em parâmetro de gestão: mede-se a eficiência do órgão não pelo impacto da decisão sobre a efetividade do direito material, mas pelo tempo médio de tramitação e pelo número de processos julgados. Assim, o que deveria ser um instrumento de proteção ao cidadão transformou-se em indicador de produtividade, deslocando o foco da tutela jurisdicional para a administração de fluxos.

De modo semelhante, o princípio da eficiência, introduzido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e incorporado ao processo civil como expressão da boa administração da justiça, passou a ser interpretado em chave gerencial. O que antes significava prestar jurisdição de forma adequada, proporcional e fundamentada, passou a ser associado à rapidez e à economicidade. Como observam Cambi e Marcato (2024), a lógica do pós-fordismo e do capitalismo cognitivo atingiu também o campo jurídico, impondo valores como agilidade, otimização e resultado mensurável. O risco é que a eficiência, em vez de ser meio de concretização de direitos, se converta em fim em si mesma, tensionando garantias como o contraditório e a ampla defesa.

A isonomia processual, que garante tratamento igual entre as partes, também é afetada pela lógica de gestão que hoje orienta o Judiciário. Quando tribunais definem filas de julgamento, escolhem temas prioritários ou concentram recursos em determinados tipos de ações, acabam influenciando quem terá acesso mais rápido à decisão judicial. Isso altera, na prática, o equilíbrio entre os jurisdicionados. Um exemplo claro são os programas de

priorização de demandas repetitivas e os regimes de precedentes, que direcionam o tempo e a atenção dos magistrados para casos com maior impacto coletivo ou estatístico. Essa forma de organização pode aumentar a eficiência, mas também gera desigualdades, pois, como observam Nunes e Paolinelli (2022), casos individuais e complexos, muitas vezes ligados a direitos fundamentais, acabam realocados em segundo plano simplesmente porque não se traduzem em grandes números.

Também o princípio da razoabilidade sofre mutação. O que antes se referia à ponderação entre meios e fins, considerando as circunstâncias do caso concreto, vem sendo substituído por padrões médios de gestão. O razoável passa a ser o que é estatisticamente aceitável dentro dos parâmetros do tribunal. Assim, prazos, volume de decisões e modelos de julgamento tornam-se critérios que substituem a sensibilidade jurídica pela regularidade administrativa. Nunes (2021) adverte que essa racionalidade, ao se apresentar como neutra e técnica, esconde uma forma de decisão política, na qual se decide o que é “razoável” não pela Constituição, mas pela capacidade de cumprimento de metas.

Por fim, o princípio do contraditório, entendido não apenas como o direito de ser ouvido, mas como a efetiva possibilidade de influenciar a decisão (Wambier, 2016), tem sido profundamente afetado pela virtualização e pela automação dos procedimentos. A adoção de julgamentos virtuais, de pautas eletrônicas e de sistemas de triagem baseados em algoritmos ampliou a capacidade de resposta do Judiciário e reduziu custos operacionais. Contudo, esse ganho de eficiência vem acompanhado de uma perda simbólica e prática de espaço deliberativo.

Em muitos casos, a substituição das sessões presenciais pelo intercâmbio assíncrono de votos e manifestações escritas enfraquece a dimensão dialógica do processo, transformando o contraditório em um rito protocolar, mais voltado à formalidade do registro do que à construção compartilhada da decisão. Como observam De Moraes e De Oliveira e Silva (2023), a migração do debate oral para o ambiente virtual dilui a interação entre julgadores, advogados e partes, reduzindo a espessura comunicativa da jurisdição. O resultado é um modelo de participação processual mais eficiente em termos de tempo, mas menos denso em legitimidade democrática, em que o ouvir cede espaço ao apenas registrar.

Assim, a governança judiciária, ao incorporar métricas de desempenho e metas de produtividade, acaba por atuar como um novo campo de normatividade: ela cria expectativas, produz incentivos e molda comportamentos judiciais. O desafio que se coloca é reintegrar essa normatividade de *facto* ao ordenamento jurídico de modo transparente e constitucionalmente orientado. É preciso reconhecer que a forma como o Judiciário se organiza e se avalia também

é uma forma de decidir. O CPC/2015 ofereceu as bases para um processo democrático e participativo, mas sua plena realização depende de uma governança que compreenda a gestão não como substituta, e sim como garantia ampliada da própria racionalidade constitucional do processo civil.

### **III. DESAFIOS PARA A PRÓXIMA DÉCADA: RECONCILIAR GESTÃO, JURIDICIDADE E DEMOCRACIA PROCESSUAL**

A experiência dos dez anos do CPC/2015 evidencia uma contradição estrutural do Sistema de Justiça brasileiro: a tentativa de conjugar um modelo processual de vocação garantista com uma cultura institucional profundamente gerencializada. O CPC/2015 nasceu como um instrumento de constitucionalização do processo, apostando na cooperação, na primazia do mérito e na concretização dos direitos fundamentais. No entanto, sua aplicação cotidiana se deu em um ambiente já moldado por políticas de gestão, metas de produtividade e rationalidades quantitativas. O resultado foi uma convivência tensa entre dois projetos de justiça: um orientado pela juridicidade e outro guiado pela performance. O desafio da próxima década será, portanto, recompor a harmonia entre gestão, direito e democracia processual, de modo que a eficiência não sufoque a legitimidade, nem a celeridade substitua a justiça.

O primeiro passo para essa recomposição consiste em reconhecer a natureza jurídica e política da governança judiciária. Como destaca Nunes (2021), a administração do processo é também uma forma de decisão, pois define prioridades, distribui recursos e estabelece critérios de relevância. Essa constatação impõe uma consequência institucional: políticas de gestão devem estar submetidas aos mesmos princípios que vinculam a jurisdição, especialmente legalidade, publicidade, motivação e proporcionalidade. O CNJ, ao longo da última década, consolidou avanços inegáveis ao introduzir instrumentos como as Metas Nacionais e o programa Justiça 4.0 (CNJ, 2024). No entanto, a ausência de transparência deliberativa sobre como essas metas influenciam a ordem dos julgamentos, a definição de prioridades temáticas ou a alocação de tempo judicial produz o que Cambi e Marcato (2024) chamam de “normatividade invisível” da gestão.

É necessário, portanto, institucionalizar mecanismos de controle democrático da governança, criando canais permanentes de participação de magistrados, advogados, servidores e sociedade civil na formulação das políticas judiciais. Medidas como audiências públicas sobre planos estratégicos, relatórios de impacto processual e a criação de observatórios externos

de monitoramento de metas poderiam concretizar o princípio da publicidade em sua dimensão participativa. Conforme sustenta Barroso (2014), a legitimidade do Poder Judiciário no século XXI não decorre apenas da imparcialidade técnica, mas também da responsabilidade democrática na gestão de si mesmo.

O segundo eixo de transformação é concernente à reconfiguração do uso da tecnologia à luz da juridicidade e das garantias constitucionais. A digitalização e a automação, promovidas por programas como o “Justiça 4.0”, trouxeram ganhos inquestionáveis em acessibilidade e eficiência. Entretanto, a incorporação de ferramentas de inteligência artificial, como os sistemas Victor (no STF) e Athos (no STJ), deslocou parte do poder decisório para esferas técnicas opacas, nos quais os critérios de seleção e priorização raramente são públicos ou revisáveis. Como alertam Nunes e Paolinelli (2022), há o risco de que a gestão algorítmica da litigiosidade substitua a deliberação jurídica por uma forma de “governança automatizada”, em que o devido processo é reduzido a fluxo de trabalho.

Para evitar que o uso de tecnologias judiciais produza novas formas de opacidade ou assimetria, é fundamental consolidar uma política de transparência algorítmica jurisdicional. Isso significa publicar os critérios de funcionamento das ferramentas digitais, definir protocolos éticos de utilização e submeter esses sistemas a mecanismos regulares de controle externo e auditoria pública. A regulação tecnológica deve também reafirmar a supremacia da decisão humana, garantindo que o magistrado continue a ser o responsável último pela apreciação do caso concreto. Essa orientação está em consonância com as diretrizes reafirmadas pelo Conselho Nacional de Justiça no Informativo de Jurisprudência nº 2/2025, que atualizou a Resolução nº 332/2020 para incorporar regras de governança, supervisão e transparência no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário (CNJ, 2025).

O terceiro eixo é o resgate do processo como espaço de democracia deliberativa, algo que o CPC/2015 tentou institucionalizar, mas cuja realização prática ainda é incipiente. Princípios como o contraditório substancial e a cooperação processual foram concebidos para superar a lógica adversarial e instaurar uma nova forma de racionalidade comunicativa no processo. Contudo, como observam De Moraes e De Oliveira e Silva (2023), o avanço dos julgamentos virtuais e a ampliação dos modelos assíncronos de deliberação reduziram o espaço da argumentação viva e dialógica, substituindo o debate por intercâmbio de votos eletrônicos e manifestações gravadas. A consequência é a perda do “elemento discursivo da jurisdição” (Habermas, 1997), essencial para a legitimidade das decisões.

Reconstruir essa dimensão democrática exige medidas normativas e culturais. No plano normativo, instrumentos como a Resolução nº 591/2024 do CNJ, que estabelece parâmetros mínimos de publicidade e acessibilidade para julgamentos virtuais, devem ser ampliados e aprofundados, garantindo, por exemplo, o direito à sustentação oral síncrona e a transmissão pública em tempo real de todas as sessões (CNJ, 2024b). No plano cultural, urge desenvolver uma pedagogia da cooperação judicial, estimulando que magistrados e advogados compreendam o contraditório não como obstáculo à eficiência, mas como fonte de legitimidade decisória.

Por fim, há um quarto desafio, transversal a todos os demais: superar a dicotomia entre gestão e juridicidade mediante a criação de um modelo de governança constitucionalmente informado. Em vez de tratar a administração judicial como esfera neutra e técnica, deve-se concebê-la como dimensão integrante do direito processual contemporâneo, sujeita a parâmetros normativos claros e integradores. Isso implicaria, por exemplo, incluir no CPC dispositivos que prevejam deveres de transparência estatística, participação institucional e prestação de contas pública sobre critérios de priorização processual.

A próxima década exigirá um Judiciário que aprenda a “administrar com princípios”. O equilíbrio entre eficiência e justiça, como lembra Ferrajoli (2001), é sempre instável e deve ser permanentemente reconstituído. A governança judicial só será legítima se for também uma governança dos direitos. A tecnologia só será emancipatória se for guiada pela racionalidade jurídica. E o processo só será verdadeiramente democrático se cada decisão refletir, não a obediência a uma meta, mas a fidelidade à Constituição. Reconciliar gestão, juridicidade e democracia processual é, portanto, mais do que um desafio técnico: é uma tarefa civilizatória.

Nada disso implica deslegitimar a gestão judiciária ou desqualificar o ideal de produtividade. Seria metodologicamente inadequado e empiricamente injusto ignorar o contexto em que o sistema de justiça brasileiro opera, com uma sobrecarga processual que alcança dezenas de milhões de feitos em tramitação (CNJ, 2020). O problema, portanto, não reside na gestão em si, mas na inversão de sua função axiológica. O CPC/2015 foi concebido sob a premissa de que a eficiência constitui um meio de concretização de direitos fundamentais, e não um fim autônomo capaz de redefinir, de modo silencioso, a própria estrutura das garantias processuais.

Quando metas e indicadores passam a ser os únicos referenciais de êxito institucional, observa-se o risco de reinstalar, sob nova roupagem, a antiga lógica quantitativa que o novo código pretendeu superar. Forma-se, assim, uma espécie de “jurisprudência defensiva de

segunda geração”, não mais sustentada por filtros cartorários, mas pela cultura do desempenho e pela compulsão por resultados. A racionalidade que deveria servir à jurisdição começa a conformar a jurisdição, subordinando o conteúdo da decisão ao ritmo da estatística. Daí a importância de soluções institucionais que repolitizem a gestão, submetendo-a ao mesmo feixe de princípios que constrangem a jurisdição: publicidade, motivação, proporcionalidade e participação.

Se há uma lição a extrair dessa primeira década, é que o CPC/2015 somente realizará sua vocação garantista se o sistema de justiça aprender a reconhecer e a disciplinar o seu “código invisível”, aquele que opera nas práticas administrativas, nos algoritmos de distribuição, nas metas de produtividade e nos critérios informais de priorização. A normatividade silenciosa desses instrumentos precisa ser trazida à luz: metas e indicadores não são neutros, moldam decisões, influenciam condutas e, em última instância, reconfiguram o próprio sentido da jurisdição. Regular essa dimensão significa explicitar parâmetros, garantir transparência a filas e calendários, padronizar o necessário sem sufocar a prudência judicial e instituir salvaguardas que corrijam desvios quando a lógica do desempenho ameaçar a substância do direito.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após uma década de vigência do Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015), é possível observar um fenômeno significativo no Judiciário brasileiro: a transformação das práticas judiciais sob a influência de uma gestão cada vez mais orientada pela eficiência, produtividade e métricas de desempenho. O problema central desta pesquisa foi compreender os efeitos dessa mudança na essência, sobretudo, dos princípios processuais, tais como celeridade, contraditório, isonomia e razoabilidade, os quais são fundamentais para o exercício da justiça.

Desde sua criação, o CPC/2015 foi concebido com a premissa de promover uma justiça mais acessível e justa, que privilegiasse o mérito da decisão em detrimento de formalismos excessivos, buscando, acima de tudo, a efetividade dos direitos fundamentais. No entanto, ao longo dessa década, uma série de práticas de governança judiciária emergiram com a promessa de resolver o acúmulo de processos e a morosidade do sistema. Em muitos casos, essas práticas, que incluem o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, acabaram por

transformar a dinâmica processual, priorizando a rapidez e a eficiência em detrimento da profundidade analítica das decisões.

Essa mudança de foco, embora reconhecida como necessária para lidar com a sobrecarga do sistema judiciário, trouxe consigo um conjunto de desafios. O estudo revelou que, ao substituir o contraditório substancial por um modelo de julgamento cada vez mais pautado pela eficiência das métricas, o CPC/2015 tem se afastado, em muitos casos, da sua proposta original de proteger as garantias processuais. A gestão judiciária, ao incorporar critérios de produtividade, tem se desviado da lógica garantista para adotar uma racionalidade que privilegia a quantidade de decisões em detrimento da qualidade e da substância.

Em resposta a essa constatação, o artigo propõe soluções que, se implementadas, poderiam ajudar a reconectar o CPC/2015 com sua verdadeira vocação. O primeiro passo seria aumentar a transparência na governança judiciária. A falta de clareza sobre como são definidas as metas, prioridades e as alocações de recursos no processo judicial tem gerado uma normatividade de fato invisível, que influencia diretamente as decisões, mas sem o devido controle público.

Para garantir que essa prática se mantenha dentro dos limites constitucionais, é necessário criar mecanismos de controle externo, como (i) audiências públicas para discutir as metas e prioridades do Judiciário, permitindo maior participação da sociedade civil, advogados e magistrados; (ii) relatórios de impacto que analisem a efetividade das metas, permitindo avaliar se os objetivos de produtividade estão em consonância com os princípios constitucionais de celeridade, contraditório e isonomia; e (iii) observatórios externos de monitoramento da gestão judiciária, para garantir que a execução das metas seja auditável e que eventuais distorções na aplicação dos princípios sejam corrigidas.

Outro ponto fundamental é a integração de novas tecnologias, como a inteligência artificial e a automação, de forma que respeitem os princípios constitucionais do processo. Embora a digitalização e a automatização tragam benefícios, como a redução de custos operacionais e a celeridade, elas não podem comprometer a natureza do processo judicial, que deve ser, antes de tudo, participativo e respeitar os direitos fundamentais. A criação de uma transparência algorítmica jurisdicional, com protocolos éticos claros e auditorias externas, garantiria que os sistemas tecnológicos não substituíssem a decisão humana e respeitassem a estrutura constitucional do processo.

Por fim, a pesquisa sublinha a necessidade de revalorização dos princípios como o contraditório e a razoabilidade no cenário atual. A busca por eficiência, frequentemente

associada à ideia de celeridade, não pode, em hipótese alguma, se sobrepor ao direito de cada parte de ser ouvida de forma substancial. A jurisprudência contemporânea tem, em muitos casos, reduzido o contraditório a um simples cumprimento formal, transformando-o de um direito essencial da parte em um rito protocolar, sem a devida deliberação e argumentação entre as partes e os julgadores. Reforçar o papel do contraditório e da razoabilidade significa restabelecer a dignidade do processo judicial, resgatando sua função de buscar não só a decisão, mas uma decisão justa, equilibrada e fundamentada.

A reflexão que se impõe, portanto, é que o CPC/2015 precisa ser lido e interpretado à luz das transformações que o sistema judiciário passou e continua a passar. A legislação não pode ser encarada como um documento imutável, mas como um texto dinâmico que deve acompanhar a evolução das práticas judiciais. O que se percebe, ao longo desses dez anos, é que o código original, com sua promessa de aproximação da justiça à Constituição e à dignidade humana, tem sido, em alguns aspectos, desvirtuado por uma governança judiciária que privilegia a gestão quantitativa e a eficiência. Não se trata de deslegitimar a gestão judiciária ou a busca pela produtividade, mas de garantir que essa busca seja feita sem comprometer as garantias fundamentais que o próprio CPC/2015 se propôs a reforçar.

A governança judiciária do futuro, portanto, deverá ser uma governança dos direitos, no qual a eficiência não seja um fim em si mesma, mas um meio de garantir a justiça substancial, que não seja medida apenas pela velocidade, mas pela profundidade e a qualidade da decisão.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Cássio Scarpinella. **Curso sistematizado de direito processual civil v. 1 [Digital]: teoria geral do direito processual civil.** 15. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva Jur, 2025. 1 recurso online. ISBN 9788553626311. Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/9575/acervo/detalhe/590826?guid=1762700154839&returnUrl=%2fterminal%2f9575%2fresultado%2flistar%3fguid%3d1762700154839%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d590826%23590826&i=3>. Acesso em: 9 nov. 2025.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Os desafios do juiz no CPC/2015. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, Pernambuco, p. 321–342, 2015.

CAMBI, Eduardo; MARCATO, Gisele Cavarsan Beltrami. **Prestação jurisdicional na pós-modernidade: impactos da revolução tecnológica**. In: CAVET, Caroline Amadore; MARANHÃO, Clayton Albuquerque (Coord.). Processo, ciência e tecnologia: intersecções entre direito e inovação na era digital. Londrina, PR: Thoth, 2024. E-book.

CASTELO BRANCO, Janaína Soares Noleto. **Reforma do Poder Judiciário e pacificação social.** In: Diálogo Jurídico, n. 5, Fortaleza, 2006. p. 119-127.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Informativo de Jurisprudência do CNJ: número 2/2025.** Brasília, DF, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1210542025031067ced6ceadefb.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025a.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2020: ano-base 2019.** Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciais/justica-em-numeros/>. Acesso em: 5 nov. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023.** Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciais/justica-em-numeros/>. Acesso em: 31 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2025: aprovadas no 18.º Encontro Nacional do Poder Judiciário.** Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/04/metas-nacionais-aprovadas-no-18o-enpj-v-8.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2025b.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução nº 591, de 23 de outubro de 2024.** Dispõe sobre os requisitos mínimos para o julgamento de processos em ambiente eletrônico no Poder Judiciário e disciplina o seu procedimento. Diário da Justiça Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 267, p. 2–4, 28 out. 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5820>. Acesso em: 5 nov. 2025.

COUTO, Monica Bonetti. O novo CPC e a (esperança de) superação da jurisprudência defensiva. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, 2018. DOI: 10.12957/redp.2018.31801. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/redp/article/view/31801>. Acesso em: 5 nov. 2025.

DE MORAES, Daniela Marques; DE OLIVEIRA E SILVA, Laís. A virtualização dos julgamentos dos tribunais superiores e as consequências no processo de cognição decisória. **Direito.UnB – Revista de Direito da Universidade de Brasília**, v. 7, n. 1, p. 83–97, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadodireitounb/article/view/43915>. Acesso em: 5 nov. 2025.

FERRAJOLI, Luigi. Direito e razão: teoria do garantismo penal. Tradução de Ana Paula Zomer, Fauzi Hassan Choukr, Juarez Tavares e Luiz Flávio Gomes. 2. ed. rev. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Tradução de Roberto Machado. 10. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade.** 2 v. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

LUHMANN, Niklas. **Legitimização pelo procedimento.** Tradução de Maria da Conceição Côrte-Real. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1980.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Comentários ao Código de Processo Civil** (Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973). v. 5, arts. 476 a 565. Rio de Janeiro: Forense, 2002. 771 p. ISBN 8530916018.

MOROZOV, Evgeny. **A loucura do solucionismo tecnológico.** Tradução de Carlos Alberto Medeiros. São Paulo: Editora Ubu, 2018.

NOGUEIRA, Natália Viana; DE OLIVEIRA, Ramon Rebouças Nolasco. Percepções institucionais quanto às metas do Conselho Nacional de Justiça: Avanço ou retrocesso?. **Lumen et Virtus**, [S. l.], v. 15, n. 38, p. 1456–1467, 2024. DOI: 10.56238/levv15n38-092. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/110>. Acesso em: 8 nov. 2025.

NUNES, Dierle J. C.; PAOLINELLI, Camilla M. **Acesso à justiça e tecnologia: minerando escolhas políticas e customizando novos desenhos para a gestão e solução de disputas no sistema brasileiro de justiça civil.** In: YARSHELL, Flávio L.; COSTA, Susana H. da; FRANCO, Marcelo V. (Coord.). Acesso à justiça, direito e sociedade: estudos em homenagem ao Professor Marc Galanter. São Paulo: Quartier Latin, 2021. p. 455–472.

PORTANOVA, Rui. **Princípios do processo civil.** 6. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005.

PUGLIESE, William Soares. A sobrevida da jurisprudência defensiva nos dois anos de vigência do Código de Processo Civil de 2015. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 351–372, maio 2018. Disponível em: [http://revistajuridica.esa.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2018/05/revista\\_esas\\_6\\_web.pdf](http://revistajuridica.esa.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2018/05/revista_esas_6_web.pdf). Acesso em: 5 nov. 2025.

SUSSKIND, Richard. **Online courts and the future of justice.** Oxford: Oxford University Press, 2019.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coord.). **Breves Comentários ao Novo Código de Processo Civil.** 3ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.