PROCESSOS ESTRUTURAIS: NOVOS PILARES PARA A EXECUÇÃO COLETIVA NA JUSTIÇA

Nome do Autor: Thiago Henrique Teles Lopes¹

Renato de Andrade Siqueira²

Instituição: Tribunal de Justiça de São Paulo

RESUMO

Este trabalho propõe a modernização dos processos estruturais através de cinco pilares fundamentais: execução coletiva concentrada, consensualidade e negociação, faseamento procedimental, auxiliares especializados e sistemas digitais. Baseado nas Recomendações CNJ nº 76/2020 e 163/2025, estabelece diretrizes para transformar litígios complexos em instrumentos efetivos de mudança social sustentável, ressaltando-se que a figura de um juiz gestor é uma condição antecedente obrigatória para a aplicação eficaz das modernas técnicas de gerenciamento processual às causas complexas submetidas a jurisdição estatal.

PALAVRAS-CHAVE: Processos estruturais. Execução coletiva. Consensualidade. Faseamento procedimental. Auxiliares da justiça.

INTRODUÇÃO

Os processos estruturais representam uma das maiores inovações do sistema jurisdicional contemporâneo, destinados a enfrentar litígios complexos que transcendem a lógica tradicional do processo individual. Caracterizados pela multipolaridade, impacto social, prospectividade e necessidade de intervenções duradouras, esses processos demandam uma abordagem judicial diferenciada, capaz de articular múltiplos atores sociais e promover transformações

¹ Doutor em Direito Processual Civil pela Universidade de São Paulo. Mestre em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor. Juiz de Direito/TJSP.

² Juiz de Direito/TJSP.

estruturais efetivas. Idênticos fatores e desafios são enfrentados na execução coletiva.

Nesse prisma, o gerenciamento processual, denominado em solo estadunidense de *case management*, é uma metodologia apta a conferir efetividade aos processos judiciais, notadamente os estruturais e as execuções a eles relacionados, cujas técnicas gerenciais, sistematizadas em macroprocessuais ou exógenas, microprocessuais ou endógenas e interprocessuais³, são ferramentas essenciais disponíveis aos Juízes para a utilização nos mais variados casos concretos submetidos a jurisdição estatal para conferir efetividade, celeridade e menor dispêndio econômico às partes e ao erário público, as quais serão destacadas de modo exemplificativo e objetivo, mas sem a pretensão de exaurimento, ao longo deste trabalho.

O ordenamento jurídico brasileiro tem evoluído significativamente no reconhecimento e regulamentação dessas demandas. A Recomendação CNJ nº 163/2025 estabeleceu diretrizes fundamentais para identificação e condução de processos estruturais, enquanto a Recomendação CNJ nº 76/2020 já havia delineado parâmetros para soluções consensuais. Contudo, a efetividade desses instrumentos ainda enfrenta desafios práticos que exigem soluções inovadoras.

Como visto, as causas complexas e o seu respectivo gerenciamento, como é a hipótese dos processos estruturais em todas as suas fases (conhecimento, recursal e execução), pressupõe a adoção de técnicas específicas que sejam capazes de adequar o contexto que os envolve a fim de que possam ser corretamente aplicadas medidas voltadas a adaptação procedimental coerente com as estruturas gerais do sistema judicial e a efetividade da prestação

³ LOPES. Thiago Henrique Teles Lopes. Gerenciamento Processual: Estruturação, Sistematização e Identificação das Técnicas no Processo Civil Brasileiro. São Paulo: Editora Dialética, 2025, pp. 166-167. Para o autor as técnicas “Macroprocessuais ou Exógenas estão relacionadas aos mecanismos gerenciais aplicados externamente à relação jurídico-processual, mas que trazem reflexos diretos a sua internalidade, independentemente de sere demandas coletivas ou individuais.”; As “Microprocessuais ou endógenas são empregadas internamente a uma relação jurídico-processual que já esteja em curso e especificamente a ela relacionada, seja uma demanda individual ou coletiva.”; As “Interprocessuais guardam pertinência com as ferramentas gerenciais utilizadas concomitantemente a uma pluralidade de processos (individuais ou coletivos), os quais são ligados por alguma espécie de característica que os torne interrelacionados.” *Ibidem*, p. 167.

jurisdicional em prol da sociedade⁴, sendo este o foco que norteia a investigação científica em apreço.

Não por outra razão, a figura de um juiz estratégico ou administrador-gerente⁵ com postura diretiva ativa é uma condição antecedente obrigatória para a eficácia da gestão processual nos processos estruturais e na execução coletiva⁶, conforme ferramentas de gerenciamento processual adiante aludidas.

Este artigo propõe cinco pilares fundamentais para a modernização dos processos estruturais: (1) adoção de princípios de execução coletiva concentrada, superando a lógica individualista; (2) fortalecimento da consensualidade e negociação, inclusive com medidas extrajudiciais, como métodos prioritários; (3) implementação de faseamento procedimental estruturado; (4) utilização estratégica de auxiliares da justiça especializados; e (5) desenvolvimento de sistemas digitais automatizados com inteligência artificial. Essa abordagem integrada encontra respaldo nos princípios constitucionais da eficiência, duração razoável do processo e amplo acesso à justiça.

I. EXECUÇÃO COLETIVA: CONCENTRAÇÃO DECISÓRIA NOS AUTOS COLETIVOS EM SUBSTITUIÇÃO ÀS DECISÕES INDIVIDUAIS.

Quadro Atual

⁴ OLIVEIRA, Marco Antonio Perez de. *O Gerenciamento de causas complexas no processo civil brasileiro*. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016, p. 123.

⁵ A expressão *managerial judges* foi cunhada por Judith Resnik na década de 1980 nos Estados Unidos com o objetivo de conferir à atividade jurisdicional uma direção processual ativa pelos juízes para a consecução de efetividade na escolha das melhores técnicas processuais à luz dos mais variados casos concretos submetidos à jurisdição Estatal. In: RESNIK, Judith. *Managerial judges*. *Harvard Law Review*, [s. l.], v. 96, p. 374-448, dez. 1982.

⁶ Nesse sentido, são valiosas as lições de Susana Henriques da Costa para quem “a definição judicial sobre políticas públicas implica mudança de rumos na gestão da administração e realocação de recursos públicos que podem vir a prejudicar outros direitos sociais. Tudo isso deve ser levado em conta pelo juiz quando da decisão, de forma a equilibrar os valores em jogo e buscar um equacionamento mais adequado do conflito. A função judicial deve, também, nesse novo contexto, ser estratégica. Essa característica se refere, em especial, à postura adotada pelo magistrado na execução de decisões envolvendo a implementação de políticas públicas, em especial em demandas coletivas. O cumprimento desta espécie de decisão é complexo e desloca para a fase satisfativa do processo um alto grau de atividade cognitiva.” In: A imediata judicialização dos direitos fundamentais sociais e o mínimo existencial: relação direito e processo. In: GRINOVER, Ada Pelegrini; WATANABE, Kazuo; COSTA, Susana Henriques da. *O processo para solução de conflitos de interesse público*. Salvador: Juspodivm, 2017. pp. 397-422. p. 404.

O quadro atual de execução coletiva muitas vezes se torna de difícil condução a medida em que o Poder Judiciário é chamado a decidir em cada incidente individual, o que causa repetição de decisões, que não raras vezes, é seguido por uma repetição de recursos. O paradigma de decidir onde provocado deve ser realinhado para decidir questões estruturais exclusivamente nos autos da execução concentrada.

Fundamentos Normativos da Execução Coletiva

A Nota Técnica nº 01/2023 do Tribunal de Justiça de São Paulo estabeleceu parâmetros empíricos para execução de ações coletivas, propondo a superação do "paradigma individualista" em favor de um "novo paradigma processual" baseado nos princípios do planejamento, concentração, escala e eficiência.

A Recomendação CNJ nº 163/2025 corrobora essa abordagem ao determinar a "centralização de processos, a prática conjunta ou coordenada de atos processuais, bem como a reunião ou suspensão de processos que versem sobre o objeto do processo estrutural" (art. 5º, V). Esta disposição reconhece a necessidade de tratamento coletivo integrado, evitando a pulverização contraproducente típica do processamento individual.

II. CONSENSUALIDADE E NEGOCIAÇÃO: PRIORIDADE PROCEDIMENTAL

Marco Normativo da Consensualidade

A Recomendação CNJ nº 76/2020 estabelece que a busca da solução consensual não deve ser meramente protocolar, devendo o magistrado estar genuinamente empenhado na sua obtenção (art. 2º). Esta diretriz assume especial relevância em processos estruturais, onde a complexidade multipolar demanda construção participativa de soluções.

A Recomendação CNJ nº 163/2025 aprofunda essa orientação ao recomendar a "criação de oportunidades para a celebração de acordos entre as partes" e "designação de audiências para a condução participativa do procedimento" (art. 5º, II e III). Reconhece-se que processos estruturais têm maior probabilidade de êxito quando as soluções são construídas colaborativamente.

Medidas Extrajudiciais de Facilitação

O modelo proposto prevê que a negociação será feita diretamente entre as partes, podendo incluir medidas extrajudiciais para facilitação da execução. Esta inovação reconhece que a efetividade dos processos estruturais frequentemente depende de articulações que transcendem o ambiente judicial formal.

As medidas extrajudiciais podem incluir: (a) mesas de negociação permanentes; (b) comitês de monitoramento interinstitucionais; (c) protocolos de cooperação técnica; e (d) sistemas de governança participativa. Essas ferramentas promovem sustentabilidade das soluções através de engajamento contínuo dos atores relevantes.

Negócios Jurídicos Processuais Estruturais

A aplicação do art. 190 do CPC em processos estruturais permite flexibilização procedimental adaptada à complexidade do litígio. Podem ser objeto de negociação: (a) cronograma de implementação de medidas; (b) critérios de monitoramento e avaliação; (c) responsabilidades específicas de cada parte; (d) mecanismos de revisão e ajuste; e (e) formas de publicidade e transparência.

Saneamento Compartilhado e Cooperação Processual

O art. 357, §3º, do CPC estabelece que "se a causa apresentar complexidade em matéria de fato ou de direito, deverá o juiz designar audiência para que o saneamento seja feito em cooperação com as partes". Esta disposição assume especial relevância em processos estruturais, onde a natureza demanda construção participativa de soluções. O mesmo também está previsto na Recomendação CNJ nº 163/2025, art. 5º, III.

O saneamento compartilhado permite delimitação consensual das questões controvertidas, vinculando partes e juízo. Esta técnica evita a "falsa litigiosidade" comum em execuções coletivas, onde divergências aparentes muitas vezes decorrem de falta de informações adequadas.

Inversão do Ônus Informacional

Inspirado no modelo de execução invertida e na sistemática da recuperação judicial, propõe-se que o executado apresente "plano de cumprimento"

contendo: (a) relação completa dos beneficiários; (b) valores individualizados; (c) cronograma de implementação; e (d) eventual proposta de acordo global.

Esta inversão fundamenta-se por analogia no art. 51, III, da Lei 11.101/2005, que exige do devedor "relação nominal completa dos credores". A medida reduz assimetria informacional e permite negociação baseada em dados concretos, facilitando consenso sobre questões que frequentemente geram litigiosidade desnecessária.

III. FASEAMENTO PROCEDIMENTAL ESTRUTURADO

Tramitação Faseada e Concentrada

Fundamentação Teórica do Faseamento

O faseamento procedimental em processos estruturais fundamenta-se na teoria das decisões estruturais, que reconhece a natureza incremental e evolutiva das transformações institucionais. Diferentemente das decisões tradicionais, de caráter binário e definitivo, as decisões estruturais demandam implementação gradual com possibilidade de ajustes contínuos.

Fundamentação Normativa do Faseamento

O faseamento procedimental fundamenta-se no art. 190 do CPC, que autoriza negócios jurídicos processuais para estabelecimento de calendário processual e definição de atos procedimentais. A Recomendação CNJ nº 163/2025 expressamente incentiva essa prática ao recomendar a "elaboração de um plano de atuação estrutural, que deverá conter o diagnóstico do litígio, metas, indicadores de monitoramento e avaliação, cronograma de implementação das medidas planejadas e matriz de responsabilidades" (art. 5º, VII).

Fases do Processo Estrutural

Fase I - Diagnóstico e Saneamento Estrutural: Identificação precisa do problema estrutural, mapeamento de desafios, conscientização das partes, definição de parâmetros de intervenção e estabelecimento de marcos temporais.

Fase II - Negociação e Construção Participativa: Desenvolvimento colaborativo de soluções através de audiências multipolarizadas, negócios jurídicos

processuais e medidas extrajudiciais de facilitação. Busca-se consenso sobre objetivos, métodos e responsabilidades.

Fase III - Implementação Monitorada: Execução das medidas acordadas ou determinadas, com acompanhamento contínuo através de auxiliares especializados e sistemas de monitoramento. Inclui possibilidade de ajustes conforme evolução do contexto fático.

Fase IV - Avaliação e Consolidação: Análise dos resultados obtidos, identificação de lições aprendidas e decisão sobre continuidade, modificação ou encerramento das intervenções estruturais.

Cada fase inicia-se apenas após o encerramento da anterior, garantindo concentração de esforços e previsibilidade processual.

IV. AUXILIARES DA JUSTIÇA ESPECIALIZADOS

Fundamento Normativo e Constitucional

O Código de Processo Civil de 2015 ampliou significativamente as possibilidades de utilização de auxiliares da justiça, estabelecendo no art. 139, V, a competência do juiz para "promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais". Essa previsão, interpretada sistematicamente com os princípios da cooperação (art. 6º) e da eficiência (art. 8º), autoriza uma atuação mais ampla desses profissionais em litígios complexos.

A Recomendação CNJ nº 163/2025, no art. 5º, VIII, expressamente prevê a indicação de "especialistas, comissões técnicas, entidades públicas ou pessoas com expertise reconhecida para colaborar com a construção, o aperfeiçoamento e o acompanhamento do plano de atuação estrutural". Esta disposição confere base normativa específica para a utilização estratégica de auxiliares especializados.

Modalidades de Auxiliares em Processos Estruturais

Peritos Especializados Multidisciplinares: A complexidade técnica dos processos estruturais frequentemente demanda conhecimentos que transcendem a formação jurídica tradicional. Peritos especializados em

engenharia, medicina, educação, meio ambiente e gestão pública podem fornecer subsídios técnicos essenciais para compreensão do problema estrutural e formulação de soluções adequadas.

Administradores Judiciais: Inspirado no modelo da Lei 11.101/2005, o administrador judicial em processos estruturais seria responsável pela organização de dados subjetivos, objetivos e temporais da execução, realizando conferência documental e elaborando relatórios técnicos que subsidiem as decisões judiciais.

Contabilistas e Liquidantes Especializados: Conforme previsto no art. 149 do CPC, esses auxiliares podem organizar a massa de documentos e, com base em expertise específica, resolver dificuldades de cálculo em execuções coletivas complexas, liberando o juízo de atividades burocráticas repetitivas.

Facilitadores de Consenso Multipolar: Profissionais especializados em mediação e facilitação de processos participativos auxiliam na condução de audiências complexas, envolvendo múltiplos atores com interesses divergentes. Esses facilitadores contribuem para construção de consensos e elaboração colaborativa de planos de intervenção estrutural.

Monitores de Implementação: A natureza prospectiva dos processos estruturais exige acompanhamento contínuo da execução das medidas determinadas. Monitores especializados realizam acompanhamento técnico da implementação, elaborando relatórios periódicos que subsidiem ajustes necessários no plano estrutural.

Aplicação Analógica da Lei de Falências

A Lei 11.101/2005 oferece modelo interessante para execuções coletivas complexas. O art. 189 estabelece aplicação subsidiária do CPC, e por reciprocidade analógica, princípios falimentares podem inspirar medidas executivas atípicas em processos estruturais.

A execução coletiva caracteriza-se por modelo bifásico similar à recuperação judicial: processo centralizado seguido de habilitações incidentais de beneficiários. O art. 7º da Lei 11.101/2005 determina que "a verificação dos

créditos será realizada pelo administrador judicial", confirmando que conferência documental massiva não deve recair sobre o juízo.

O Enunciado 224 da III Jornada de Processo Civil do CJF expressamente reconhece essa analogia: "o juiz poderá intimar o réu para apresentar plano de cumprimento da decisão", inspirado nos procedimentos de recuperação judicial que exigem postura proativa do devedor.

Financiamento Sustentável dos Auxiliares

O principal obstáculo à implementação de auxiliares especializados é o custo financeiro, especialmente considerando que processos estruturais são naturalmente onerosos devido à sua complexidade e duração.

Para processos estruturais que representam benefícios financeiros individualizáveis, propõe-se modelo de financiamento através de percentual do valor exequendo. Esta solução não oneraria nem autor nem réu coletivo, sendo custeada pelos próprios beneficiários através de dedução proporcional dos valores a receber, preferencialmente não superior a 2%.

Fundamenta-se esta proposta no princípio da causalidade e no art. 139, IV, do CPC, que autoriza "medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias necessárias para assegurar o cumprimento de ordem judicial". O Superior Tribunal de Justiça já reconhece responsabilidade do executado por custos periciais, traçando paralelo aplicável aos auxiliares especializados.

V. SISTEMAS DIGITAIS PARA INCIDENTES INDIVIDUAIS

Realidade Atual

A execução coletiva atual, nos moldes do processo individual tradicional, impacta significativamente a atividade jurisdicional quando ao se fragmentar em incidentes individuais. Mesmo quando há condução concentrada nos autos coletivos, aquelas ações que reconhecem benefícios individuais, inevitavelmente objetivam habilitação individual. A depender da dimensão dessas execuções se torna inviável a condução pelas serventias e fiscalização judicial.

Justificativa Técnica e Normativa

A solução proposta é introdução de sistemas digitais de tramitação. A implementação de sistemas digitais automatizados em processos estruturais encontra justificativa tanto nas limitações práticas do modelo tradicional quanto nos princípios normativos vigentes.

Nesse ponto, a Recomendação CNJ nº 163/2025 inova ao determinar a criação de "métricas próprias de correição e de avaliação de produtividade, considerando a maior complexidade do processo e o impacto que possa ter na unidade" (art. 3º, II). Esta previsão normativa reconhece implicitamente a necessidade de ferramentas tecnológicas diferenciadas para mensuração e gestão desses processos complexos.

O art. 8º do Código de Processo Civil consagra o princípio da eficiência, determinando que "ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência". Este preceito fundamenta a busca por soluções adequadas que otimizem a prestação jurisdicional.

Componentes do Sistema Digital Estrutural

Um sistema digital estrutural deve ser pensado, não só, mas entre outros aspectos:

- a) Peticionamento Estruturado (sistema de peticionamento eletrônico específico para processos estruturais, com formulários padronizados, preferencialmente orientados por inteligência artificial, para validação automática de requisitos e campos dinâmicos);
- b) Gestão Automatizada de Documentos e Evidências (sistema com reconhecimento ótico de caracteres (OCR), possível inclusive, processamento de linguagem natural (PLN), classificação inteligente para processamento automatizado de documentos, inclusive com validação dos metadados do peticionamento estruturado);

c) Planilhamento Dinâmico de Beneficiários e Exequentes (mapeamento de subjetivo e objetivo da execução, para identificação e gestão de interessados e créditos a fim de evitar duplicidade).

CONCLUSÃO PROPOSITIVA

Com base na análise apresentada, e sem prejuízo do avanço pragmático, teórico, tecnológico e acadêmico de outras técnicas que possam vir a ser destrinchadas e aplicadas nos processos estruturais, propõe-se as seguintes teses:

- 1. O PROCESSO ESTRUTURAL por sua própria natureza é regido por PRINCÍPIOS próprios distintos do processo civil individual, com destaque aos princípios da Execução Coletiva Concentrada, da Consensualidade Prioritária e Negociada, e do Faseamento Procedimental.**
- 2. O PROCESSO ESTRUTURAL admite a depender das características próprias da coisa julgada coletiva a utilização fundamentada de AUXILIARES DA JUSTIÇA em processos de alta complexidade técnica ou social;**
- 3. O PROCESSO ESTRUTURAL impõe a necessidade de desenvolvimentos de SISTEMAS DIGITAIS automatizados preferencialmente com inteligência artificial para otimização da tramitação, eficiência, eficácia e monitoramento de resultados.**

FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Doutrina

COSTA. Susana Henriques da. *In*: GRINOVER, Ada Pelegrini; WATANABE, Kazuo; COSTA, Susana Henriques da. *O processo para solução de conflitos de interesse público*. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 397-422. p. 404.

LOPES. Thiago Henrique Teles Lopes. *Gerenciamento Processual: Estruturação, Sistematização e Identificação das Técnicas no Processo Civil Brasileiro*. São Paulo: Editora Dialética, 2025.

OLIVEIRA, Marco Antonio Perez de. *O Gerenciamento de causas complexas no processo civil brasileiro*. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

RESNIK, Judith. *Managerial judges*. *Harvard Law Review*, [s. l.], v. 96, p. 374-448, dez. 1982.

Enunciados e Precedentes

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Enunciado 224. III Jornada de Processo Civil. "No caso de ação coletiva para a defesa de interesses individuais homogêneos, o juiz poderá intimar o réu para apresentar plano de cumprimento da decisão e notificar as vítimas acerca do plano apresentado". Brasília: CJF, 2014.

Referências Normativas

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 163, de 16 de junho de 2025. Estabelece diretrizes para a identificação e condução de processos estruturais. Brasília: CNJ, 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 76, de 8 de setembro de 2020. Dispõe sobre medidas a serem seguidas na gestão dos processos, em termos de ações coletivas, no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2020.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília: Congresso Nacional, 2015.

BRASIL. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília: Congresso Nacional, 2005.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça. Nota Técnica nº 01/2023. Estabelecimento de medidas preventivas no recebimento das petições iniciais, redação de dispositivos e construção de fluxos diferenciados na fase de conhecimento e na fase de cumprimento de sentença no âmbito das ações coletivas. São Paulo: TJSP, 2023.