

## GESTÃO DE CONFLITOS NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL<sup>1,2</sup>

### *CONFLICT MANAGEMENT IN UNITED STATES AND IN BRAZIL*

*Fernando da Fonseca Gajardoni*

Doutor e Mestre em Direito Processual pela Faculdade de Direito da USP (FD-USP). Professor Doutor de Direito Processual Civil da Faculdade de Direito da USP – Ribeirão Preto (FDRP-USP). Juiz de Direito no Estado de São Paulo.  
E-mail: fernando.gajardoni@terra.com.br

**RESUMO:** O presente texto apresenta um comparativo entre o sistema de gerenciamento de conflitos nas cortes federais norte-americanas (*Court Management* e *Case Management*) com o modelo de gestão de conflitos do direito processual civil brasileiro, especialmente após o advento do Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015)

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de processos. Gerenciamento de corte. Direito Processual Civil. Gestão de conflitos.

**ABSTRACT:** This paper presents a comparison between the system of conflict management in the US federal courts (*Court Management* and *Case Management*) with the conflict management model of the Brazilian civil procedural law, especially after the advent of the 2015 code of civil procedure law (Law n. 13.105/2015)

**KEYWORDS:** Case Management. Court Management. Civil procedural law.

**Sumário:** 1. Introdução. 2. Sistemas inquisitoriais e adversariais. 3. Gestão de corte (*Court Management*) e gestão de processos (*Case Management*). 4. Gestão de conflitos nos

---

<sup>1</sup> Artigo recebido em 09/10/2018 e aprovado em 04/12/2018.

<sup>2</sup> Texto base da conferência apresentada nas XXV Jornadas Ibero-Americanas de Direito Processual, realizadas em Porto de Galinhas, Brasil, em setembro/2016, com o tema *Gestão de processos no EUA e no Brasil*.

Estados Unidos: algumas notas. 5. Gestão de conflitos no Brasil: breve comparativo com o modelo norte-americano. 6. Conclusão. Referências Bibliográficas.

## 1. Introdução

Os estudos de direito comparado são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer ciência, pois só assim um ordenamento jurídico pode se beneficiar dos avanços conquistados e implementados fora de suas fronteiras, bem como se precaver de fracassos legislativos ocorridos em outros países.<sup>3</sup>

Mesmo assim, a inserção de modelos processuais alienígenas em dado sistema, ainda que exitosas onde implementadas, não vem com garantia de sucesso, visto que as realidades judiciárias e culturais locais acabam por condicionar a eficácia dos modelos simplesmente transplantados de fora, mesma razão que também acaba por não garantir que um modelo ineficaz testado em outro país não possa dar certo no Brasil, operando por aqui os efeitos que por lá se esperavam.

Por isso, já se advertiu na doutrina nacional que a supervalorização de modelos estrangeiros é um dos mitos do futuro da justiça, e que no caso específico de nosso país, o máximo cuidado deve ser posto na recepção de produtos vindos dos Estados Unidos e da Inglaterra, especialmente porque são sistemas muito mais afeiçãoados à formação jurisprudencial do direito (*common law*) do que o nosso, de linhagem européia continental e com o predomínio de fontes normativas escritas (*civil law*)<sup>4</sup>.

A distinção dantes tão expressiva entre os sistemas da *common law* e da *civil law*, todavia, acabou, com o passar dos anos, sendo atenuada pela influência recíproca das boas iniciativas adotadas em cada qual dos sistemas. Ora países adeptos do padrão

---

<sup>3</sup>Oswaldo Agripino Castro Júnior aponta que a justificativa de uso do direito comparado decorre dele ser uma ferramenta útil à reforma da legislação e do sistema judicial, bem como à integração de sistemas econômicos, uma vez que somente a análise de uma variedade de culturas e sistemas judiciais, jurídicos e econômicos, demonstra o que é fundamental e conceitualmente necessário para um sistema. Trata-se de “um método que proporciona não somente soluções alternativas para serem usadas em reformas do sistema judicial, mas também um melhor entendimento do sistema doméstico” (CASTRO JÚNIOR, Oswaldo Agripino de. A relevância do direito comparado e direito e desenvolvimento para a reforma do sistema judicial brasileiro, p. 52). Aponta-se, também, que o direito comparado é imprescindível para a criação ou alteração de um determinado instituto (LOSANO, Mario G. *Os grandes sistemas jurídicos*, p. 27).

<sup>4</sup>MOREIRA, José Carlos Barbosa. O futuro da justiça: alguns mitos. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*, p. 9-10. Há, todavia, quem sustente o contrário, ou seja, que é da comparação e importação de institutos vindos de sistemas aparentemente antagônicos (como o da *civil* e da *common law*) que surgem os melhores resultados para aperfeiçoamento de ambos os sistemas (Castro Júnior, A relevância do direito comparado, p. 61).

continental implementaram medidas típicas do processo da *common law*, adotando, entre outras providências, os precedentes judiciais como fonte primária do direito<sup>5</sup>, ora os sistemas anglo-saxônicos se curvaram ao direito escrito<sup>6</sup>, de modo que não mais se conservam, de maneira geral, modelos puros, resistentes à saudável influência recíproca dos outros sistemas.<sup>7</sup>

## 2. Sistemas inquisitoriais e adversariais

Denomina-se *adversarial system* o modelo que se caracteriza pela predominância das partes na determinação da marcha do processo e na produção das provas. No *inquisitorial system*, ao revés, as mencionadas atividades recaem de preferência sobre o juiz<sup>8</sup>, embora possam também ser inteiramente disciplinadas em lei.

Em regra os sistemas filiados ao tronco anglo-saxão são predominantemente adversariais, enquanto que os inquisitoriais existem preponderantemente nos sistemas filiados à família romano-germânica.

---

<sup>5</sup> Sem grande esforço, traga-se à colação a não tão recente adoção, no sistema processual civil brasileiro, da súmula vinculante (art. 103-A da Constituição Federal e Lei n. 11.417/2006). E mais recentemente do modelo de precedente obrigatórios por conta do art. 927 do CPC/2015 (Lei 13.105/2015). Típicas medidas dos sistemas que utilizam os precedentes judiciais como fonte primária do direito. Para análise de outras influências do sistema da *common law* no direito brasileiro, especialmente do direito norte-americano, cf. o clássico texto de José Carlos Barbosa Moreira, O processo civil brasileiro entre dois mundos. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 8ª série, p. 41-52.

<sup>6</sup> Desde 26.04.1999 a Inglaterra, em abandono ao modelo padrão dos precedentes judiciais, tem um código de processo civil (*civil procedure rules*) (cf. ANDREWS, Neil H. A new civil procedural code for England: party-control 'going, going, gone', p. 19-38). Também o império japonês adotou, desde 1998, um código de processo civil escrito (cf. TANIGUCHI, Yasuhei. O código de processo civil japonês de 1996: um processo para o próximo século?, p.50-73).

<sup>7</sup> Bem aponta Barbosa Moreira por isto que estes modelos não costumam se reproduzir na realidade como substâncias quimicamente puras e que a inclusão de dado ordenamento em uma das categorias se inspira no critério da predominância das características, e não da exclusividade (MOREIRA, José Carlos Barbosa. Duelo e processo. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 8ª série, p. 214). Rachel Sztajn e Érica Gorga indicam que, “na prática, existe uma crescente convergência entre as tradições de direito consuetudinário e as de direito romano-germânico, a qual possibilita uma adaptação *funcional* dos institutos originários de uma tradição em outra. Essa tendência é guiada por uma necessidade de adaptação do aparato normativo perante a complexidade dos fenômenos sociais e busca proporcionar aumento de eficiência, através do ‘empréstimo’ dos mecanismos promotores de eficiência de outro sistema (com os custos dele decorrentes). Assim, por exemplo, a tradição de direito consuetudinário vem crescentemente passando por um processo de codificação e de criação de leis, ingressando numa *age os statutes*, enquanto os precedentes judiciais têm ganhado força vinculante nos ordenamentos de tradição de direito romano-germânico, tal como ocorreu com a aprovação da reforma do Judiciário brasileiro em 2004. Este trabalho argumenta que essas tendências podem ser explicadas como processos de adequação que tanto a tradição de direito consuetudinário como a de direito romano-germânico vêm realizando com o objetivo de promover a eficiência de cada sistema jurídico” (GORG, Érica; SZTAJN, Rachel. Tradições do direito. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (Coords.). *Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*, p. 149).

<sup>8</sup> Cf. GRINOVER, Ada Pellegrini. Iniciativa instrutória do juiz no processo penal acusatório. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, p. 71-79.

No modelo clássico, simétrico e persuasivo da *common law*, dito adversarial<sup>9</sup> - ao menos na sua origem – o procedimento era caracterizado pelo desenvolvimento de diálogo entre as partes e pela passividade do juiz diante da investigação da verdade e da disciplina do procedimento. Este modelo, dito isonômico, punha as partes em pé de igualdade, cabendo ao juiz papel de expectador dos debates e fiscalizador das regras do jogo (inclusive quanto a relativas ao procedimento), sendo-lhe, na origem, vedado intervir na inexistência de discordância de um dos litigantes quanto ao comportamento da outro<sup>10</sup>, pois que o direito processual nestes sistemas é disponível como regra.

Por outro lado, no modelo moderno ou assimétrico, dito inquisitorial, tão caro aos sistemas do tronco romano-germânico, o procedimento, originariamente, era caracterizado por forte ativismo judicial, ou seja, por um juiz que participa ativamente do procedimento e da investigação da verdade. Era considerado assimétrico justamente por conta desta participação do juiz que verticalizando a relação jurídica processual, acabava por desigualar a relação de isonomia entre as partes. Havia neste modelo verdadeira apropriação do processo pelo Estado-juiz, já que todo o procedimento era minuciosamente regrado pela lei ou pelo juiz, ainda que, em menor ou maior grau (variável de país para país), com alguma possibilidade de convenção ou intervenção das partes a respeito.<sup>11</sup>

Exatamente por força da preponderância do papel do juiz na condução do processo, alguns países ligados ao padrão de processo inquisitorial, mais recentemente, tem confiando às partes, em conjunto com a lei e com o juiz, a condução e a eleição das regras do processo<sup>12</sup>. Aduzem que a participação ativa das partes na construção do processo e do provimento jurisdicional em si, além de democratizá-lo, é capaz de mitigar o arbítrio

---

<sup>9</sup>Michele Taruffo traz a nota de que a doutrina americana e inglesa consideram este modelo o mais eficaz sistema inventado para a condução do processo e descoberta da verdade (TARUFFO, Michele. *Modelli di prova e di procedimento probatorio*. *Rivista di Diritto Processuale*, p. 29).

<sup>10</sup>Barbosa Moreira narra pitoresco caso de magistrado convidado a demitir-se por ter, oficiosamente, interferido no âmbito probatório, inquirindo oficiosamente testemunha, o que, inclusive, ocasionou a anulação do julgado (MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Notas sobre alguns aspectos do processo (civil e penal) nos países anglo-saxônicos*. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual: 7ª série*, p. 160.

<sup>11</sup>ZANETI JÚNIOR, Hermes. O problema da verdade no processo civil: modelos de prova e de procedimento probatório, p. 353-354 e 357-358. Cf. também GARCIA, Maria. *Sistemas constitucionais comparados: o sistema inglês (common law) e Constitucional e Ciência Política*, p. 53-72.

<sup>12</sup>Sem necessidade de recurso a sistemas inquisitoriais estrangeiros, basta lembrar que no Brasil, nos termos do art. 190 do CPC/2015, doravante admite-se a celebração de convenções processuais sobre procedimento e situação jurídica processual, sendo lícito às partes plenamente capazes e em tema de direitos que admitem autocomposição, adequar o procedimento à sua vontade, ou mesmo seus poderes, deveres, faculdades, ônus e obrigações.

judicial. Vê-se, portanto, um movimento de diminuição dos poderes do juiz nos sistemas inquisitoriais mais modernos.

Enquanto isto, nos sistemas adversariais ou isonômicos, esta realidade se altera substancialmente, pois o centro do poder não estava na figura do juiz, e a lei não representava a fonte primária do direito. O procedimento não era tido como garantia contra o arbítrio, mas sim como técnica para coordenar o andamento da causa e os debates em torno do conflito, de modo que acabava se adequando a ele conforme as partes conduziam o procedimento, e não o contrário.

Eis a razão pela qual os sistemas processuais de tradição adversarial, pese a originária passividade do juiz, acabaram por desenvolver mecanismos de variação procedimental muito mais eficientes e suficientes que os de tradição romana. Visualizando o procedimento não como garantia, mas sim como meio de descoberta da verdade, admitiu-se que as partes – ou o próprio juiz com o passar do tempo (*Case Management*) – pudessem adequar o instrumento ao seu fim, bem como pudessem sancionar eficazmente aquele que se valesse do procedimento para obter vantagem imoral ou ilícita (*contempt power*).

A atipicidade dos procedimentos, pois, trouxe, em contrapartida a responsabilização das partes pelo seu mau uso, sendo dever de todos colaborar para que o processo se conclua de modo rápido, justo e barato.<sup>13</sup>

Observa-se, portanto, que a influência recíproca dos sistemas acabou, com o passar dos anos, fazendo com que os ordenamentos adversariais e inquisitoriais se aproveitassem das experiências um do outro. Já se reconhece certo ativismo ao juiz dos ordenamentos filiados ao sistema adversarial<sup>14</sup>, especialmente na adoção das prática de

---

<sup>13</sup> A Rule n. 1, das Federal Rules of Civil Procedural (FRCP) estabelece que: “*These rules govern the procedure in all civil actions and proceedings in the United States district courts, except as stated in Rule 81. They should be construed, administered, and employed by the court and the parties to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action and proceeding*”. Em dezembro de 2015 esta regra foi emendada para frisar que também é dever das partes/advogados – não só do Judiciário -colaborarem, efetivamente, para que o processo alcance seus objetivos de modo justo, rápido e barato: “*Rule 1 is amended to emphasize that just as the court should construe and administer these rules to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action, so the parties share the responsibility to employ the rules in the same way. Most lawyers and parties cooperate to achieve these ends. But discussions of ways to improve the administration of civil justice regularly include pleas to discourage over-use, misuse, and abuse of procedural tools that increase cost and result in delay. Effective advocacy is consistent with — and indeed depends upon — cooperative and proportional use of procedure*”.

<sup>14</sup>No sentido de que mesmo nos modelos da *common law* cada vez mais se abandona o modelo adversarial em prol de ritos mais simplificados e disciplinados em lei, como os do sistema inquisitorial, cf. TARUFFO,

gerenciamento de processos a depender de forte postura interventiva e controladora do juiz (ainda que em conjunto com as partes). Enquanto que se introduzem nos ordenamentos inquisitoriais, ainda que no plano normativo, maior poder das partes no controle dos procedimentos. Em contrapartida, os poderes do juiz e das partes passam a ser limitados por normas escritas no primeiro sistema, enquanto que ganham força os precedentes judiciais e os poderes sancionatórios do juiz no segundo.

Por isto, embora guardadas as devidas diferenças entre os dois sistemas, a experiência dos sistemas da adversariais da *common law* pode e deve ser aproveitada nos ordenamentos inquisitoriais da *civil law* como o nosso, de modo a romper com a idéia de tipicidade dos remédios que, por vezes, conduz a situações de perplexidade, em que se reconhece a existência do direito no plano material, mas não se divisa o meio para que ele seja tutelado (declarado ou atuado). Como bem aponta Flávio Yarshell, “é essa atipicidade do sistema da *common-law* que pode e deve servir de inspiração para impedir que exista posição jurídica de vantagem sem um remédio apto a torná-la efetiva”.<sup>15</sup>

Enfim, não parece equivocado afirmar que há uma tendência universal de aproximação entre os sistemas adversariais e inquisitoriais, a ponto de podermos prever que em um futuro não muito distante as diferenças substanciais entre estes dois sistemas só restarão como reminiscência histórica.<sup>16</sup> Basta ver, neste sentido, o que já acontece na União Européia, que faz integrar juridicamente e sem alarde, até como decorrência lógica dos propósitos do bloco, países afetos aos dois regimes.

Certamente em substituição a estes dois sistemas surgirá um terceiro, fruto da convergência dos regimes anteriores. Um sistema muito mais aberto e apto às adequações casuísticas, em cujo modelo o julgador não será visto como simples condutor de um procedimento rigidamente estabelecido pela lei ou pelas partes, mas sim como gerenciador do processo.

---

Michele. La ricerca della verità nel adversary system anglo-americano. *Rivista di Diritto Processuale*, p. 596-634. E anotando que a própria Justiça dos países da *common law*, tradicionalmente caracterizada pela inércia do juiz, passou na década de 90 a incentivar a intervenção condutora do magistrado a fim de coibir os abusos do *adversarial system*, bem como para assegurar a regular marcha do processo, cf. GUINCHARD, Serge et al. *Droit processuel: droit commun et droit compare du procès* p. 694; MARKS, K. H. The interventionist Court and procedure. *Monash University Law Review*, p. 1-15, 1992; ROGERS, Andrew. The managerial or interventionist judge. *Journal of Judicial Administration*, p. 96-110, 1993; DOYLE, John. The judicial role in a new millennium. *Journal of Judicial Administration*, p. 133-148.

<sup>15</sup>YARSHELL, Flávio Luiz. *Tutela jurisdicional*, p.179-180.

<sup>16</sup>Esta nossa impressão nos parecer ser compartilhada por J. A. Jolowicz, *Adversarial and inquisitorial models of civil procedure*. *Internacional and Comparative Law*, p. 281-295.



### 3. Gestão da Corte (*Court Management*) e Gestão dos Processos (*Case Management*)

Inegável que o foco dos estudos de processo é centrado na investigação dos poderes de decisão do juiz (extensão, limites, efeitos, consequências, etc), fruto de larga pesquisa científica (por diversas áreas do pensamento) em praticamente todos os países do mundo.

Mas não se pode negar que o Poder Judiciário (e os juízes) também tem importante papel na gestão dos conflitos. Sem o controle do acervo, do volume, dos recursos materiais e humanos disponíveis e dos próprios instrumentos processuais, o processo não alcança seu fim maior: solucionar com justiça e presteza os conflitos sociais.

Tais poderes de gestão podem ser enfrentados sob dupla ótica.

Por um lado, necessária uma adequada Gestão das Cortes (*Court Management*) para que, através do mais adequado emprego das técnicas de administração de recursos materiais e humanos, possam elas ter melhor desempenho qualitativo e quantitativo.

Por outro, através da macro<sup>17</sup> e micro Gestão de Processos (*Case Management*) se busca o uso dos institutos processuais (flexibilização do procedimento, inserção de ADRs, calendarização, etc.) a bem da já mencionada adequada solução do conflito.

Gestão de conflitos consiste, portanto, na administração de recursos materiais, humanos e processuais em busca da adequada solução do conflito.

Evidentemente, definir o que é uma adequada solução do conflito extravasa completamente os limites do presente estudo.

Mas algumas notas são necessárias sobre os modelos de gestão que pretendem obtê-la.

---

<sup>17</sup> Não se pode negar a existência de instrumentos processuais de micro e de macro gestão. A micro gestão consiste na condução planejada do processo sob o ponto de vista individual, com a flexibilização de seu procedimento, inserção de mecanismos de solução consensual do conflito, etc. A eles, precipuamente, são dedicadas todas as atenções quando se trata da gestão dos processos (*Case Management*), inclusive nos EUA. Já os instrumentos processuais de macro gestão permitem o tratamento coletivo das demandas repetitivas pelo Poder Judiciário. Através da afetação de alguns processos para julgamento da tese e suspensão dos demais processos semelhantes, potencializa-se o desempenho da máquina judiciária (que aplica a decisão a todos os processos que aguardavam o julgamento da tese), sem prejuízo de serem evitadas decisões contraditórias. A macro gestão é fundamental para o controle do volume de demandas em curso no Sistema Judicial, pois permite que através do rápido julgamento da tese/questão, milhares de demandas sejam rapidamente solucionadas, desobstruindo-se as vias judiciárias e permitindo que os demais casos possam ganhar em qualidade e rendimento. O CPC brasileiro de 2015 têm alguns importantes instrumentos de macro gestão, embora doutrina não os trate assim (IRDR – art. 976 do CPC) (RE e Resp repetitivos – art. 1.036 do CPC) (Repercussão Geral – art. 1.035 do CPC).

Inicialmente, adequada solução do conflito não necessariamente significa rapidez ou redução de custos (embora ambas sejam desejadas). Há determinados conflitos que precisam ser geridos a fim de se alcançar maior grau de pacificação social. Não se nega que um conflito adequadamente tratado mediante o emprego de ADRs (mediação, conciliação, avaliação de terceiro neutro, etc), possa alcançar um custo temporal e financeiro maior do que um conflito julgado diretamente pelo Poder Judiciário.

Segundo, não existe um único modelo de gestão (nem de Cortes, nem de Processos). A realidade do conflito e do Tribunal – à luz dos seus recursos materiais e humanos -, é essencial para se definir um ou mais modelos de gestão de conflitos. Um conflito singelo merece determinado tratamento diverso do empregado para um conflito mais complexo; uma Corte sem recursos materiais adequados aplica um modelo de gestão bem diferente de uma onde os recursos abundam.

Terceiro, é de extrema infantilidade, se não má-fé, querer comparar a capacidade, possibilidade e eficiência da gestão dos Processos e das Cortes Estatais com as Cortes Arbitrais. O árbitro é um juiz de poucas causas, tendo, de ordinário, tempo e recursos para tratar o conflito individualizadamente, com atenção quase que exclusiva. Juízes estatais – em praticamente todos os países do mundo -, são responsáveis por centenas de milhares de causas (muitas vezes sem recursos materiais e humanos suficientes). Este ponto é relevantíssimo quando se quer realmente falar de gestão judicial (e não arbitral) de conflitos.

Finalmente, gestão de conflitos não se reduz à flexibilização dos procedimentos legais para adaptá-los às necessidades da causa, ou mesmo à introdução de ADRs no processo. Estes são dois importantes expedientes do gerenciamento de conflitos. Mas não os únicos, pois que o gerenciamento envolve aspectos relacionados à corte (*Court Management*), isto é, a administração de instrumentos extra processuais para a solução do conflito (como a participação de adequada assessoria nos procedimentos de triagem, seleção, minuta de decisões, e etc).

#### **4. Gestão de conflitos nos Estados Unidos: algumas notas**

Ao investigar o sistema norte-americano, a primeira nota que necessariamente deve ser feita é a que os Estados têm a mais absoluta autonomia no tocante à disciplina do direito processual civil de seus Tribunais. Podem, assim, as Cortes estaduais disciplinar



regionalmente o seu processo (conforme suas particularidades locais), ou simplesmente seguir as diretrizes genericamente traçadas para a Justiça Federal, de modo que para uma análise global do sistema seria necessária a investigação do regime adotado em cada um dos Estados, o que extravasa por completo os limites deste estudo.

Por aqui, analisaremos apenas e no que nos interessa de perto o procedimento nas Cortes federais norte-americanas (*Federal District Courts*), que adotam como fonte normatizante as *Federal Rules of Civil Procedure* (FRCP), editada pela Suprema Corte dos EUA por força do título 2.072 do *United States Code*.<sup>18</sup>

Com base na observação do que se passava nas ciências médicas – onde os tratamentos variavam de acordo com a doença e as condições pessoais dos pacientes – as cortes federais americanas desenvolveram, em meados de 1970 (embora já houvesse referências de seu emprego desde 1950 nas causas antitruste), um programa para condução dos processos judiciais individualizadamente, projeto por lá denominado *Judicial Case Management*.<sup>19</sup>

Tal projeto ganhou importância logo nos anos seguintes, já que o governo federal apercebeu-se que a ineficiência do seu sistema judicial (com enorme volume de processos não decididos) influenciava negativamente na competitividade dos negócios norte-americanos no mercado internacional, razão pela qual foram implementadas inúmeras modificações no Judiciário norte-americano (*Civil Justice Reform Act* de 1990) a fim de aumentar sua produtividade e reduzir o tempo de duração das demandas<sup>20</sup>.

O *Civil Justice Reform Act* (CJRA) representou verdadeira política de Estado para o Poder Judiciário americano, projetada, basicamente, sobre 03 (três) grupo de ações que tendiam a melhorar a qualidade do sistema judiciário.

Primeiro, foram reformados os órgãos da administração pública americana que mais se valiam ou eram acionados no Poder Judiciário norte-americano, diminuindo drasticamente o número de processos em que o Estado era parte em demandas judiciais.

Segundo, foi estabelecida a necessidade de um constante monitoramento das práticas judiciárias exitosas e não exitosas no âmbito das Cortes Federais, papel que

---

<sup>18</sup>Na verdade, no tocante à prova, o sistema federal americano segue um diploma paralelo, as *Federal Rules of Evidences*.

<sup>19</sup>DUNWORTH, Terence; KAKALI, James S. Preliminary observations on implementation of the pilot program of the civil Justice Reform Act of 1990. *Stanford Law Review*, p. 1303-1337.

<sup>20</sup>Cf. SIPES, Larry L. Reducing delay in State Courts - a march against folly. *Rutgers Law Review*, p. 299-317.

acabou sendo destinado ao *Federal Judicial Center* (FJC), órgão não só de fomento a novas experiência como de reprodução/direcionamento das práticas de gestão de conflitos no âmbito da Justiça Federal norte-americana.

E terceiro, houve considerável alteração das já citadas *Federal Rules of Civil Procedural* (FRCP), a fim de inserir legalmente o *Case Management* e o *Court Management* como padrão de tratamento dos conflitos nas cortes federais.

Basicamente, o *case management* das cortes federais norte-americanas – todo elaborado à luz das FRCP – trabalha em frentes processuais, entre as quais se destacam:

- a) A busca da solução do conflito por via dos meios alternativos de resolução das controvérsias (ADR) – mesmo que contra a vontade das partes -, dentro do ideário de Tribunal Multiportas (para cada tipo de conflito há um meio mais adequado de tratamento)<sup>21</sup>;
- b) A flexibilização judicial do procedimento, permitindo ao juiz que, junto às partes, previamente estipule as etapas do desenvolvimento do feito, gerenciando-o.<sup>22</sup>

Apesar de haver, como regra, uma única forma de processo de acordo com a FRCP (*Federal Rules of Civil Procedure*)<sup>23</sup>, não há um modelo único de *Case & Court Management*, mas sim vários modelos (abertos e adaptáveis) estabelecidos conforme a natureza da demanda e as condições materiais e individuais das cortes federais em si<sup>24</sup>. Quase que uma babel procedimental.

Todos estes modelos, entretanto, têm características comuns que podem ser genericamente apontadas: a) envolvimento do magistrado com o caso logo no início do feito; b) participação mais ativa do julgador na administração e condução do conflito, havendo verdadeira confiança do Sistema nos trabalhos da Corte (juiz e auxiliares); c) elaboração de planos e cronograma dos atos procedimentais específicos para cada caso (Rule 16 das FRCP); d) treinamento adicional dos juízes em técnicas de gerenciamento de

---

<sup>21</sup> No ano de 1988, através do ADRs Act, houve profundo incentivo ao uso de mediação, conciliação e etc., no âmbito do sistema judiciário norte-americano.

<sup>22</sup> CLARK, Mary; MCKENA, Judith A.; HOOPER, Laural L. *Case management procedures in the Federal Courts of Appeals.*, p. xi.

<sup>23</sup> Rule 2: “there shall one form of action to be known as “civil action”.

<sup>24</sup> Cf. HIRSCH, Allan; SCHWARZER, Willian W. *The elements of case management: a pocket guide for judges*, p. 1.

casos; e e) planejamento de prazos e procedimentos diferenciados para demandas simples, individuais e casos complexos, com pluralidade de partes e diversidade de questões.<sup>25</sup>

Some-se a estas diretrizes a absoluta e já citada preferência pela solução não adjudicada do conflito, e então se tem o modelo padrão de *Case Management* norte-americano.

Como já apontado, as experiências e as estatísticas do gerenciamento implementado nas diversas cortes federais são centralizadas em um órgão do governo norte-americano, o *Federal Judicial Center*, que desde 1967 sistematiza e fiscaliza as práticas judiciais, ministrando treinamento aos juízes e fomentando o intercâmbio de informações entre as várias cortes federais<sup>26</sup>.

O bom funcionamento do *Case Management* pressupõe a existência de uma considerável estrutura material para as cortes. Além dos juízes, há inúmeros auxiliares especializados (advogados, mediadores, conciliadores, *magistrate judges*, etc.) que auxiliam efetivamente os magistrados em tarefas propriamente jurisdicionais, como a triagem dos casos (*screening process*), elaboração de minutas de decisões, etc.<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup>TAYLOR, Stephen E. *Case management: a fundamental concept for the 90's and beyond*, p. 426. Parte destes princípios orientadores é revelada pela disciplina da *pretrial conference* (*scheduling conference* ou *status conference*) no regime americano, que entre outras finalidades objetiva, nos termos da *Rule 16* (que também empresta nome a esta audiência), expedir disposições sobre o trâmite do processo; estabelecer o mais breve possível o contínuo controle sobre a causa, que não se atrasará por falta de gerenciamento; desencorajar atividades probatórias inúteis e dispor sobre o objeto da prova; facilitar o estabelecimento dos limites da controvérsia; estabelecer as datas das demais conferências; etc. Esta audiência – certamente também serviu de inspiração para a disciplina da nossa audiência do art. 331 do CPC – é experiência relativamente recente no direito norte-americano (surtiu em 1929), e serviu significativamente para garantir uma melhor apresentação dos casos, um menor número de surpresas no julgamento, decisões mais equânimes e acordos mais justos. A sua estrutura é a seguinte: 1. abertura pelo requerente; 2. abertura pelo requerido; 3. apresentação pelo requerente de suas provas diretas; 4. apresentação, pelo requerido de suas provas diretas; 5. apresentação de contradita pelo autor; 6. apresentação do contradita pelo requerido; 7. abertura do argumento final pelo requerente; 8. argumento final pelo requerido; 9. fechamento do argumento final pelo requerente; 10. instruções para eventual júri (FRIEDENTHAL, Jack H.; KANE, Marty Kay; MILLER, Arthur C. *Civil procedure*, p. 442-445).

<sup>26</sup>Fartíssima é a literatura sobre as experiências das cortes federais americanas, especialmente sobre os métodos e técnicas de implementação do *case management*, boa parte publicada pelo próprio *Federal Judicial Center*. Destaco os seguintes livros, todos obteníveis para *download* no site FEDERAL JUDICIAL CENTER. Disponível em: <[http://www.fjc.gov/library/fjc\\_catalog.nsf](http://www.fjc.gov/library/fjc_catalog.nsf)>: HIRSCH, Allan; SCHWARZER, William W. *The elements of case management: a pocket guide for judges*, cit; KRAFKA, Carlo; LOMBARD, Patrícia. *2003-2004 District Court Case-Weighting study: final report to the subcommittee on judicial statistics of the committee on judicial resources of the judicial conference of the United States*. Washington: FJC, 2005; SUPERVISOR'S Roles in Case Management (Available from the Education Division); CLARKE, Bruce M.; REAGAN, Robert Tiothy. *Redistricting litigation: an overview of legal, statistical and case management issues*. Washington: FJC, 2002; NIEMIC, Robert J. et al. *Guide to judicial management of cases in ADR*. Washington: FJC, 2001.

<sup>27</sup>Cf. CLARK, Mary; MCKENA, Judith A.; HOOPER, Laural L. *Case management procedures in the Federal Courts of Appeals*, p. 1-7.

Para os fins deste breve estudo, o que sobreleva notar é que o *Case Management* norte-americano parte do princípio que é dado ao magistrado e não mais exclusivamente às partes ou à lei, estabelecer qual a melhor rota a ser seguida para a solução da demanda. Seja utilizando-se dos procedimentos gerenciais reconhecidos pelo *Federal Judicial Center*, seja estabelecendo por si mesmo qual o melhor encaminhamento da causa (elaborando-se um plano próprio de condução do caso logo no início do processado), o fato é que não há vinculação do julgador a rígidos modelos estabelecidos pelas leis processuais.<sup>28</sup> Até porque cada Corte estabelece quais são os ritos aplicáveis.

A forma do procedimento é tão desimportante para o modelo de processo norte americano (R. 61).<sup>29</sup> – o que demonstra não ser ela representação alguma de justiça da decisão – que eventuais vícios são incapazes de comprometer, como regra, o resultado dos julgamentos, sendo raríssimas as hipóteses de anulação das decisões prolatadas por vício de forma.<sup>30</sup>

## **5. Gestão de conflitos no Brasil: breve comparativo com o modelo norte-americano**

A primeira diferença digna de nota do sistema norte-americano com o brasileiro está no *Court Management*. Como regra, não contam os juízes brasileiros de 1º grau – inclusive pela diferença econômica dos dois países – com um aparato de assessoria como o existente nas cortes federais norte americanas, isto é, com um corpo de advogados, *magistrate judges*, mediadores, conciliadores, etc., que atuem nas atividades de gestão.

Embora a afirmação seja variável conforme a esfera e ramo do Judiciário brasileiro (federal/estadual/eleitoral/trabalhista), no Brasil: a) ainda é firme o ideário e que só juízes togados devem atuar nas atividades de gestão e decisão (havendo enorme resistência dos operadores jurídicos com a aceitação da delegação destas atividades a outros agentes públicos); b) só há disciplina legal de juízes leigos no âmbito dos Juizados Especiais (art. 98, I da CF e art. 7º, da Lei 9.099/95), sendo que diversos Estados

---

<sup>28</sup>Inclusive, vale o destaque que desde 01.01.2007, uma emenda as FRCP autorizou a prática de atos processuais de modo virtual, inclusive a realização conferências.

<sup>29</sup>Rule 61: “No error in either the admission or the exclusion of evidence and no error or defect in any ruling or order or in anything done or omitted by the court or by any of the parties is ground for granting a new trial or for setting aside a verdict or for vacating, modifying, or otherwise disturbing a judgment or order, unless refusal to take such action appears to the court inconsistent with substantial justice. The court at every stage of the proceeding must disregard any error or defect in the proceeding which does not affect the substantial rights of the parties”.

<sup>30</sup>Para ampla análise dos precedentes que informam tal afirmação, cf. FIELD, Richard H.; KAPLAN, Benjamin; CLERMONT, Kevin. *Materials for a basic course in civil procedure*, p. 727-774.

brasileiros sequer disciplinaram a criação de tais cargos<sup>31</sup>; e c) a tentativa de disciplinar legalmente a figura do assessor judicial no Novo CPC (Lei 13.105/2015) – dando visibilidade a algo que, na prática, é evidente – foi obstada no tramitar do processo legislativo.<sup>32</sup>

Se houve algum avanço na legislação brasileira, no que toca à assessoria judicial, foi a disciplina legal das figuras do conciliador/mediador (art. 165 e ss. do CPC), auxiliares da Justiça que, preferencialmente, atuarão em substituição aos juízes nas atividades de conciliação/mediação das partes. Avanço relativo, considerando que o art. 169 do CPC estabelece serem recrutáveis tais profissionais por concurso (cargo público), cadastramento (mediante remuneração a ser fixada pelo CNJ) ou atividade voluntária (gratuita), sendo bastante provável que esta última forma de admissão seja a usualmente empregada (o que indica que não há, propriamente, uma política judicial do Estado brasileiro em favor da mediação/conciliação, pese o que consta do art. 3º do CPC/2015)

A segunda diferença gritante entre o sistema norte-americano e o brasileiro é que, quando da edição do CJRA (*Civil Justice Reform Act*) em 1990, houve um verdadeiro movimento político de reestruturação dos órgãos da administração pública que mais se valiam do Poder Judiciário, a fim de que deixassem de demandar e de serem demandados na Justiça norte-americana.<sup>33</sup> Com a redução do número de demandas, potencializou-se o desempenho do Judiciário daquele país, permitindo que variados modelos de *Case Management* pudessem se florescer.

---

<sup>31</sup> O inciso I do artigo 98 da Constituição Federal Brasileira informa que os juizados serão providos por juízes togados ou togados e leigos, permitindo, na prática, que os tribunais tenham autonomia para optar ou não pela institucionalização desse profissional. Sete anos depois, a Lei dos Juizados Especiais (Lei n. 9.099/1995) trouxe mais detalhes sobre as atribuições dos juízes leigos. Esclareceu que eles são auxiliares da Justiça, recrutados entre advogados com mais de cinco anos de experiência, que não podem exercer a advocacia perante os juizados enquanto permanecerem na função. O juiz leigo desempenha algumas funções que antes apenas o juiz togado poderia exercer, entre elas, a de colher provas e decidir o conflito, mediante aprovação da sentença (homologação) pelo juiz togado. Os tribunais vêm lançando atos normativos específicos para regulamentar a atividade dos juízes leigos, recrutados por meio de seleção pública. Conforme dados do CNJ, este profissional já atua em estados como Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, e segundo magistrados togados, têm desempenhado importante papel na solução rápida dos litígios de menor complexidade. Todavia, em na Justiça de Estados importantes como São Paulo – responsável por considerável volume do movimento judiciário brasileiro -, não foram criados estes cargos.

<sup>32</sup> A este respeito conferir o texto de Lucio Delfino e Eduardo José da Fonseca Costa, *Persiste a situação de desdém legislativo dos assessores judiciais*, Conjur, publicado em 12.03.2015, disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-mar-12/persiste-situacao-desdem-legislativo-assessores-judiciais>

<sup>33</sup> BRITO, Thiago Carlos de Souza. *Gerenciamento de processos judiciais: estudo comparado dos poderes e atuação do juiz no Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2013, p. 71.

Diversamente, o advento da Lei 13.105/2015 no Brasil (Novo CPC) não representa o advento de uma política judiciária de redução dos conflitos com o Poder Público, tampouco uma reforma do Sistema de Justiça. O máximo que se teve a fim tornar mais desvantajosa a atuação do Poder Público em juízo (e reduzir a demanda), foi o aumento do percentual de honorários devidos nos casos de sucumbimento (art. 85, §§ 3º e 11, do CPC/2015). Medida contrabalanceada, por outro lado, pelo incremento da remuneração dos advogados públicos no art. 85, § 19, do CPC/2015 (que passam, portanto, a aumentar seus vencimentos nos casos em que Poder Público é litigante).

Os diversos modelos de *Case Management* nas cortes federais norte americanas basicamente se assentam em três ações principais:

a) triagem dos processos conforme sua natureza, com definição do modelo procedimental a ser empregado (algo que é definido no âmbito de cada uma das 94 Cortes Federais, e não pelas *Federal Rules of Civil Procedure*, que só estabelecem diretrizes gerais);

b) inserção, tão logo a demanda tenha início, de parte dos casos triados em circuitos de ADRs (Tribunal Multiportas); e

c) co-gestão dos procedimentos pelo Judiciário e partes, com a definição das etapas processuais logo no início da demanda (calendarização) (Rule 16 das FRCP).

O desempenho de cada Corte, de cada modelo de *Case Management*, é acompanhado metodologicamente pelo FJC (*Federal Judicial Center*), que identifica as boas e más experiências na temática.

O CPC brasileiro (Lei 13.105/2015) se assemelha em poucos pontos ao modelo de *Case Management* das cortes federais norte-americanas.

O art. 1.069 do CPC/2015 estabelece que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) promoverá, periodicamente, pesquisas estatísticas para avaliar a efetividade das normas previstas pelo novo Código.

Há, também, a possibilidade de as partes, em conjunto com o juiz, fixar calendário para a prática de atos processuais, dispensando-se a intimação os atos previamente estabelecidos no calendário (art. 191 do CPC/2015). A grande dificuldade na equiparação da calendarização brasileira com a do sistema norte-americano está no momento. Lá, de ordinário, a calendarização costuma ser feita no limiar do processo (Rule 16), tão logo as partes sejam chamadas a definir o desenvolvimento da causa (*pre trial*



*conferences*). No sistema brasileiro, de ordinário, as partes somente vão ter contato efetivo com o juiz da causa na fase instrutória (art. 358 do CPC – audiência de instrução e julgamento), mormente nos casos em que a audiência inaugural do rito (art. 334 do CPC – audiência de conciliação/mediação) for efetivamente realizada por conciliadores/mediadores.

Na mesma toada, há abertura na legislação brasileira – tanto quanto há no modelo de gerenciamento de processos norte-americano -, para a gestão compartilhada da fase instrutória do processo, algo que se vê a partir da previsão no CPC/2015 da possibilidade de saneamento compartilhado. O art. 357, § 3º, do CPC/2015 estabelece que se a causa apresentar complexidade nas questões de fato e de direito, o juiz deverá designar audiência para que o saneamento seja feito em conjunto com as partes, oportunidade que as partes terão: a) para esclarecer ou integrar suas alegações; b) indicar as testemunhas que queiram ouvir; e c) apresentar delimitação consensual das questões de fato e de direito que serão objeto da prova.

Por outro, no Brasil, qualquer tentativa de se permitir uma triagem mais adequada dos casos quando da propositura da ação esbarra na aparente cogência do art. 334 do CPC/2015.

Diversamente do sistema norte-americano, onde a definição do ritos aplicável e do emprego de ADRs é atributo da Corte (que considera a natureza do conflito e as partes envolvidas para eleição do procedimento e eventual inserção da demanda em um circuito de mediação/conciliação), no Brasil a legislação estabelece, sem que aparentemente possa haver ingerência do juiz (ao menos do ponto de vista estritamente legal), uma pseudo cogência ritual e da realização da audiência de conciliação/mediação no rito comum.

O rito é fixado em lei, havendo pouco espaço para adaptação (art. 139, VI, do CPC<sup>34</sup>).

E o art. 334 do CPC/2015 estabelece que a audiência de conciliação/mediação só não ocorrerá nos casos em que o direito em debate não admitir autocomposição, ou que ambas as partes expressamente declinarem desinteresse na participação no ato. No rigor da lei brasileira, mesmo que uma parte expressamente aponte não ter interesse em ser

---

<sup>34</sup> O art. 139 VI, do CPC/2015, estabelece que o juiz pode ampliar prazos e inverter a ordem de produção de provas para ajustar o procedimento às particularidades da causa. A este respeito conferir: Gajardoni, Fernando da Fonseca. *Flexibilização procedimental*. São Paulo, Atlas, 2007.

mediada/conciliada, terá que participar do ato, sob pena de multa (art. 334, §8º, do CPC/2015), se a outra parte também não declinar desinteresse. De modo diverso, mesmo nos casos em que a possibilidade de autocomposição for real, não poderia o órgão judicial encaminhar o caso para mediação/conciliação diante da manifestação de desinteresse das partes.

Não há, também, propriamente um poder de Gestão de Corte (*Court Management*) na amplitude do sistema norte-americano. Por lá, a definição do tempo do processamento/julgamento das demandas e dos ritos cabíveis é da Corte Federal, que estabelece em seus regulamentos as regras para o processamento das demandas.

No Brasil, além de a questão procedimental ser regrada nacionalmente pelo CPC/2015 (sem consideração às particularidades regionais/econômicas da continentalidade do país<sup>35</sup>) – no máximo pelas partes (art. 190 do CPC/2015) –, há amarras de gerência na própria legislação.

Os arts. 12 e 153 do CPC/2015 – ainda que com a relativização dada pela Lei 13.256/2016 – estabelecem que os juízes devem, preferencialmente, sentenciar e proferir votos nos processos conforme a ordem de conclusão, sendo que a Secretaria deve, também de modo preferencial cumprir e publicar as decisões na ordem cronológica de chegada. O que evidentemente impede que, com a liberdade necessária, possam as unidades ser gerenciadas conforme a capacidade, especialidade e número servidores disponíveis (o que causa considerável prejuízo à prestação jurisdicional).<sup>36</sup>

## 6. Conclusão

Não se podem transplantar, sem inúmeras ressalvas, modelos estrangeiros para o sistema nacional.

Todavia, também não se pode negar que as exitosas experiência do direito norte-americano – conhecido por ser mais eficiente do que o brasileiro – põe em xeque um sem número de opções da Lei 13.105/2015 (Novo CPC), no que toca à gestão dos conflitos.

---

<sup>35</sup> Crítica que fiz, ainda no ano de 2010, quando do início dos trabalhos da comissão que elaborou o anteprojeto do Novo CPC: Gajardoni, Fernando da Fonseca. Federalismo, Judiciário e o Novo CPC. Migalhas. Publicado em 21.07.2010. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI111552,21048-Federalismo+Judiciario+e+o+novo+CPC>

<sup>36</sup> Cf. Gajardoni, Fernando da Fonseca. O novo CPC e o fim da gestão da Justiça. Jota. Publicado em 22.12.2014. Disponível em: <http://jota.uol.com.br/o-novo-cpc-e-o-fim-da-gestao-na-justica>

A desejada segurança jurídica e limitação do arbítrio judicial não é incompatível com um processo gerenciável pelo juiz, mais maleável e aderente à realidade das partes, do direito material, e por que não, da própria unidade judiciária em que tem curso a demanda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ANDREWS, Neil H. A new civil procedural code for England: party-control ‘going, going, gone’. *Civil Justice Quarterly*, v. 19, p. 19-38, 2000.
- ARAGÃO, E. D. Moniz de. Procedimento: formalismo e burocracia. *Revista Forense*, Rio de Janeiro, v. 358, p. 49/58, nov./dez. 2001.
- BRITO, Thiago Carlos de Souza. Gerenciamento de processos judiciais: estudo comparado dos poderes e atuação do juiz no Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). 2013.
- CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino de. A relevância do direito comparado e direito e desenvolvimento para a reforma do sistema judicial brasileiro. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 41, n. 163, p. 51-68, jul./set. 2004.
- CLARK, Mary; MCKENA, Judith A.; HOOPER, Laural L. *Case management procedures in the Federal Courts of Appeals*. Washington: FJC, 2000. p. xi. Disponível em: <[http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/caseman1.pdf/\\$file/caseman1.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/caseman1.pdf/$file/caseman1.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2007.
- CLARKE, Bruce M.; REAGAN, Robert Tiothy. Redistricting litigation: an overview of legal, statistical and case management issues. Washington: FJC, 2002.
- DELFINO, Lúcio; COSTA, Eduardo José Fonseca. Persiste a situação de desdém legislativo dos assessores judiciais, *Conjur*, publicado em 12.03.2015, disponível em: <http://www.conjur.com.br/2015-mar-12/persiste-situacao-desdem-legislativo-assessores-judiciais>
- DOYLE, John. The judicial role in a new millennium. *Journal of Judicial Administration*, Austrália, LawBook, v. 10, n. 3, p. 133-148, 2001.
- DUNWORTH, Terence; KAKALI, James S. Preliminary observations on implementation of the pilot program of the civil Justice Reform Act of 1990. *Stanford Law Review*, v. 46, n. 6, p. 1303-1337, jul. 1994. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0038->

9765(199407)46%3A6%3C1303%3APOOIOT%3E2.0.CO%3B2-I,com>. Acesso em: 23 jan. 2007.

FRIEDENTHAL, Jack H.; KANE, Marty Kay; MILLER, Arthur C. *Civil procedure*. 3. ed. St. Paul: West Group, 1999.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. Breve análise estatística de alguns pontos da primeira fase das reformas processuais civis no âmbito da justiça estadual paulista. *Revista da Escola Paulista da Magistratura*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 47-63, jan./jun. 2004.

\_\_\_\_\_. *Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual*. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Federalismo, Judiciário e o Novo CPC. Migalhas. Publicado em 21.07.2010. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI111552,21048-Federalismo+Judiciario+e+o+novo+CPC>

\_\_\_\_\_. O novo CPC e o fim da gestão da Justiça. Jota. Publicado em 22.12.2014. Disponível em: <http://jota.uol.com.br/o-novo-cpc-e-o-fim-da-gestao-na-justica>.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca; DELLORE, Luiz; ROQUE, Andre de Vasconcelos; OLIVEIRA JR., Zulmar Duarte. *Teoria Geral do Processo: comentários ao CPC/2015*. São Paulo: Método, 2015.

\_\_\_\_\_. *Processo de conhecimento e cumprimento de sentença: Comentários ao CPC/2015*. São Paulo: Método, 2016.

GARCIA, Maria. Sistemas constitucionais comparados: o sistema inglês (*common law*) e *Constitucional e Ciência Política*, São Paulo, ano 3, n. 9, p. 53-72, out./dez. 1994.

GERLIS, Stephen; LOUGHLIN, Paula. *Civil procedure*. 2. ed. London: Cavendish, 2004.

GORGA, Érica; SZTAJN, Rachel. Tradições do direito. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (Coords.). *Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Iniciativa instrutória do juiz no processo penal acusatório. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v. 7, n. 27, p. 71-79, jul./set. 1999.

GUINCHARD, Serge et al. *Droit processuel: droit commun et droit compare du procès*. 2. ed. Paris: Dalloz, 2003.

- HIRSCH, Allan; SCHWARZER, Willian W. The elements of case management: a pocket guide for judges. 2. ed. Washington: FJC, 2006. p. 1. *Federal Judicial Center*. Disponível em: <[http://www.fjc.gov/library/fjc\\_catalog.nsf](http://www.fjc.gov/library/fjc_catalog.nsf)>. Acesso em: 23 jan. 2007.
- J. A. Jolowicz, Adversarial and inquisitorial models of civil procedure. *Internacional and Comparative Law*, Oxford, v. 52, n. 2, p. 281-295, 2003. *Oxford Journals*. Disponível em: <<http://iclj.oxfordjournals.org/content/vol52/issue2/index.dtl>>. Acesso em: 24 jan. 2007.
- JACOB, Jack I. H. *La giustizia civile in Inghilterra*. Tradução italiana de Elisabetta Silvestrino. Bologna: Mulino, 1995.
- KRAFKA, Carlo; LOMBARD, Patrícia. 2003-2004 District Court Case-Weighting study: final report to the subcommittee on judicial statistics of the committee on judicial resources of the judicial conference of the United States. Washington: FJC, 2005.
- LOSANO, Mario G. *Os grandes sistemas jurídicos*. Lisboa: Editorial Presença, 1978.
- MARKS, K. H. The interventionist Court and procedure. *Monash University Law Review*, Melbourne-Austrália, n. 18, p. 1-15, 1992.
- MOREIRA, José Carlos Barbosa. O futuro da justiça: alguns mitos. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 8ª série. São Paulo: Saraiva, 2004, 1-13.
- \_\_\_\_\_. O processo civil brasileiro entre dois mundos. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 8ª série. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 41-52.
- \_\_\_\_\_. Duelo e processo. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 8ª série. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 211-221
- \_\_\_\_\_. Notas sobre alguns aspectos do processo (civil e penal) nos países anglo-saxônicos. In: \_\_\_\_\_. *Temas de direito processual*: 7ª série. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 145-178.
- \_\_\_\_\_. Uma novidade: o Código de Processo Civil inglês. *Revista Gênese de Direito Processual Civil*, São Paulo, ano 4, n. 13, p. 551-559, jul./set. 1999.
- NIEMIC, Robert J. et al. Guide to judicial management of cases in ADR. Washington: FJC, 2001.
- PEYSNER, John; SENEVIRATNE, Mary. The management of civil cases: the courts and the post Woolf landscape. Londres: DCA, 2005. (Research Series n. 9). *DCA: Department for Constitutional Affairs: Justice, rights and democracy*. Disponível em: <[http://www.dca.gov.uk/research/2005/9\\_2005\\_full.pdf](http://www.dca.gov.uk/research/2005/9_2005_full.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2007.

- POLLOCK, Frederick. *The genius of the common law*. New York: Columbia University Press, 1912.
- ROGERS, Andrew. The managerial or interventionist judge. *Journal of Judicial Administration*, Austrália, n. 3, p. 96-110, 1993.
- SILVA, Paulo Eduardo Alves. *Condução planejada dos processos judiciais: a racionalidade do exercício jurisdicional entre o tempo e a forma do processo*. Tese de doutorado. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2006.
- SIPES, Larry L. Reducing delay in State Courts - a march against folly. *Rutgers Law Review*, New York, n. 37, p. 299-317, 1985.
- TANIGUCHI, Yasuhei. O código de processo civil japonês de 1996: um processo para o próximo século? *Revista de Processo*, São Paulo, v. 25, n. 99, p. 50-73, jul./set. 2000.
- TARUFFO, Michele. Modelli di prova e di procedimento probatório. *Rivista di Diritto Processuale*, Padova, ano 45, n. 2, apr./giug. 1990.
- \_\_\_\_\_. La ricerca della verità nel adversary system anglo-americano. *Rivista di Diritto Processuale*, Padova, ano 32, n. 4, p. 596-634, out./dez. 1977.
- TAYLOR, Stephen E. *Case management: a fundamental concept for the 90's and beyond*. Federal Washington, Litigation Guide, 1993.
- ZANETI JÚNIOR, Hermes. O problema da verdade no processo civil: modelos de prova e de procedimento probatório. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 116, p. 335-371, jul./ago. 2004.
- YARSHELL, Flávio Luiz. *Tutela jurisdiccional*. São Paulo: Atlas, 1999.