



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO

Lizandra Karyn Nunes Horostecki

**TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS UM NOVO MODELO
DE GESTÃO JUDICIÁRIA: ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA NO GABINETE DA 2ª VARA
CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC**

Florianópolis

2021

Lizandra Karyn Nunes Horosetecki

**TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS UM NOVO MODELO
DE GESTÃO JUDICIÁRIA: ESTUDO DE CASO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA NO GABINETE DA 2ª VARA
CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC**

Estudo de Caso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Horostecki, Lizandra Karyn Nunes

Triagem Complexa de Processos um novo modelo de Gestão
Judiciária: Estudo de caso sobre a implementação da
metodologia no gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC /
Lizandra Karyn Nunes Horostecki ; orientador, Orides
Mezzaroba, 2021.

172 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós
Graduação em Direito, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Triagem Complexa de Processos. 3. Acesso
à justiça. 4. Gestão Judiciária. 5. Eficiência. I.
Mezzaroba, Orides. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.

Lizandra Karyn Nunes Horostecki

TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS UM NOVO MODELO DE GESTÃO JUDICIÁRIA: ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA NO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. José Isaac Pilati

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto

Universidade Federal de Goiás – UFG

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Direito.

Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Orides Mezzaroba Orientador

Florianópolis, fevereiro de 2021.

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina que incentivou o desenvolvimento profissional de seus servidores e magistrados, por intermédio de convênio firmado com a Universidade Federal de Santa Catarina para a implementação do Programa de Mestrado Profissional em Direito.

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu marido e a minha mãe, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo de caso visa analisar se o modelo de gestão judiciária denominado de Triagem Complexa de Processos é capaz de ampliar a eficiência na prestação da atividade jurisdicional e ampliar o acesso à justiça. O estudo de caso é baseado nas estatísticas obtidas pelo gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC entre os meses de outubro de 2018 a outubro de 2019. Para verificar se o método é realmente eficiente primeiramente abordam-se os aspectos teóricos acerca do acesso à justiça e da importância da gestão como forma de ampliar sua extensão, destacando o vínculo entre o princípio da eficiência e a administração judiciária, além dos conceitos de gestão judiciária e gestão processual e o papel do magistrado na gestão da unidade judicial. Num segundo momento discorre-se sobre a gestão judiciária aplicada aos gabinetes judiciais, mencionando os conceitos atrelados à gestão de gabinetes judiciais, destacando principalmente a realidade do gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC. Por fim, conceitua-se a metodologia da triagem complexa de processos e apresenta-se os dados obtidos com a pesquisa a fim de demonstrar se a metodologia utilizada foi capaz de aumentar a eficiência da prestação jurisdicional com aumento na qualidade das decisões, diminuição do tempo de espera por um provimento judicial, resultados estes que ampliam o acesso à justiça

Palavras-chave: triagem complexa de processo, acesso à justiça, eficiência, gestão judiciária.

ABSTRATO

The present case study aims to analyze whether the judicial management model called Complex Case Screening is capable of increasing efficiency in the provision of jurisdictional activity and expanding access to justice. The case study is based on the statistics obtained in the 2nd Civil Court of the District of São José / SC between the months of October 2018 to October 2019. To verify if the method is really efficient, the theoretical aspects about access to justice and the importance of management as a way of expanding its scope, highlighting the link between the principle of efficiency and judicial administration, in addition to the concepts of judicial management and procedural management and the role of the magistrate in the management of the judicial unit. In a second moment, the judicial management applied to judicial offices is discussed, mentioning the concepts linked to the management of judicial offices, mainly highlighting the reality of the office of the 2nd Civil Court of the District of São José / SC. Finally, the complex process screening methodology is conceptualized and the data obtained from the research is presented in order to demonstrate whether the methodology used was able to increase the efficiency of the jurisdictional provision with an increase in the quality of decisions, decrease in time waiting for a judicial provision, results that expand access to justice

Keywords: complex process screening, access to justice, efficiency, judicial management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Produtividade do Gabinete entre os meses de setembro de 2017 a setembro de 2018 – ano anterior a implementação da metodologia.....	81
Gráfico 2 Produtividade do gabinete entres os meses de outubro de 2018 a outubro de 2019 – após implementação da triagem complexa.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Esquema de códigos para triagem de processos.....	72
Quadro 2 – Esquema de códigos para triagem de sentenças complexas.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJ Academia Judicial

CNJ Conselho Nacional de Justiça

CPC Novo Código de Processo Civil

EPROC Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais da Justiça Federal da Primeira Região

CGJ Corregedoria Geral da Justiça

CRFB Constituição da República Federativa do Brasil

NEP Núcleo de Estudos e Pesquisas da Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

SAJ Sistema de Automação do Judiciário

TCD Teoria Complexa do Direito

TJSC Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 ACESSO À JUSTIÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO JUDICIÁRIA.....	20
1.2 A IMPORTÂNCIA DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	25
1.3 GOVERNANÇA E GESTÃO COMO FORMA DE GARANTIR A EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO.....	29
1.3.1 Noções sobre a Governança Pública e a Governança Judicial	29
1.3.2 A gestão judicial e processual para um Judiciário eficiente	34
1.4 O PAPEL DOS MAGISTRADOS NA GESTÃO JUDICIAL.....	39
2 GESTÃO JUDICIÁRIA APLICADA AOS GABINETES JUDICIAIS	44
2.1 CONCEITOS ATRELADOS À GESTÃO DE GABINETES JUDICIAIS.....	46
2.1.1 A unidade judicial e seus auxiliares	46
2.1.2 Atividades administrativas desempenhadas pelos gabinetes judiciais	51
2.2 A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE GABINETES.....	53
2.3 A REALIDADE DO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC.....	57
3 TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS: UM NOVO MODELO DE GESTÃO JUDICIÁRIA – RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC	63
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	63
3.2 O MÉTODO DA TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS.....	64
3.2.1 Introdução à Metodologia	64
3.2.2 Gestão de lançamento de decisões por triagem complexa	67
<i>3.2.2.1 Montagem da base de modelos</i>	<i>67</i>
<i>3.2.2.2 Organização do fluxo de processos</i>	<i>70</i>
3.2.3 Aplicação da Triagem Complexa em gabinete	73
<i>3.2.3.1 Triagem complexa para fluxo de processos físicos</i>	<i>73</i>
<i>3.2.3.2 Triagem complexa para fluxo de processos digitais</i>	<i>75</i>

3.3 RESULTADOS OBTIDOS PELO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC COM A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DA TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	90
ANEXOS.....	97
ANEXO A – RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS APRIMORAR.....	97
A1-Tempo médio de duração do processo 2ª Vara Cível São José/SC.....	97
<i>a) Referência Outubro de 2018.....</i>	<i>97</i>
<i>b) Referência Outubro de 2019.....</i>	<i>97</i>
A2 – Tempo médio da conclusão até a prolação da sentença 2ª Vara Cível São José/SC.....	98
<i>a) Referência Setembro de 2018.....</i>	<i>98</i>
<i>b) Referência Outubro de 2019.....</i>	<i>98</i>
A3 – Percentual de processos despachados na 2ª Vara Cível São José/SC.....	99
<i>a) Referência Setembro de 2018.....</i>	<i>99</i>
<i>b) Referência Outubro de 2019.....</i>	<i>99</i>
A4 – Percentual de ordinatórios produzidos na 2ª Vara Cível São José/SC...100	100
<i>a) Referência Setembro de 2018.....</i>	<i>100</i>
<i>b) Referência Outubro de 2019.....</i>	<i>100</i>
ANEXO B – RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS POWER BI ACERVO E PRODUTIVIDADE.....	101
B1 – Referência Setembro 2018.....	101
B2 – Referência Outubro de 2018.....	102
B3 – Referência Novembro de 2018.....	103
B4 – Referência Dezembro de 2018.....	104
B5 – Referência Janeiro 2019.....	105
B6 – Referência Fevereiro 2019.....	106

B7 – Referência Março de 2019.....	107
B8 – Referência Abril de 2019.....	108
B9 – Referência Maio de 2019.....	109
B10 – Referência Junho de 2019.....	110
B11 – Referência Julho de 2019.....	111
B12 – Referência Agosto de 2019.....	112
B13 – Referência Setembro de 2019.....	113
B14 – Referência Outubro de 2019.....	114
ANEXO C – RELATÓRIO DE PROCESSOS SAJ ESTATÍSTICA.....	115
C1 – Gerencial da Vara Setembro de 2018.....	115
C2 – Gerencial da Vara Outubro de 2018.....	116
C3 – Gerencial da Vara Novembro de 2018.....	118
C5 – Gerencial da Vara Janeiro de 2019.....	122
C6 – Gerencial da Vara Fevereiro de 2019.....	124
C7 – Gerencial da Vara Março de 2019.....	126
C8 – Gerencial da Vara Abril de 2019.....	128
C9 – Gerencial da Vara Maio de 2019.....	130
C10 – Gerencial da Vara Junho de 2019.....	132
C11 – Gerencial da Vara Julho de 2019.....	134
C12 – Gerencial da Vara Agosto de 2019.....	136
C13 – Gerencial da Vara Setembro de 2019.....	138
C14 – Gerencial da Vara Outubro de 2019.....	140
ANEXO D – GRÁFICOS DE EVOLUÇÃO DO ACERVO, evolução DE PROCESSOS CONCLUSOS, de TEMPO MÉDIO DE DURAÇÃO PROCESSO E tempo para JULGAMENTO nos processos da 2ª VARA CÍVEL SÃO JOSÉ/SC.....	142
D1 – Evolução do acervo da unidade setembro de 2018 a outubro 2019 – <i>Power Bi</i>.....	142
D2 – Evolução de processos conclusos setembro de 2018 a outubro 2019 SAJ Estatística.....	143

D3 – Tempo médio de duração do processo setembro de 2018 a outubro 2019 – Aprimorar.....	143
D4 – Tempo médio de duração do processo setembro de 2018 a outubro 2019 – SAJ Estatística.....	144
D5 – Tempo médio produção de sentenças setembro de 2018 a outubro 2019 – SAJ Estatística.....	145
D6 – Tempo médio para produção de sentenças novembro de 2018 a outubro 2019 – <i>Power Bi</i>.....	145
D7 – Tempo médio para produção de decisões novembro de 2018 a outubro 2019 – <i>Power Bi</i>.....	146
D8 – Tempo médio para produção de despachos novembro de 2018 a outubro 2019 – <i>Power Bi</i>.....	146
ANEXO E – PROCESSO ADMINISTRATIVO SEI nº 0079513-17.2019.8.24.0710	147
ANEXO F – PORTARIAS.....	161
PORTARIA CGJ N. 46/2019.....	161

INTRODUÇÃO

A sociedade moderna exige do Poder Judiciário uma prestação judicial que seja eficiente e em tempo razoável. Contudo, atualmente a justiça vive uma crise de eficiência e identidade, acentuada pelo descompasso entre oferta e procura por serviços jurisdicionais, além de estar desconectada com o sistema legislativo e a realidade social, política e econômica.

Esse grau de ineficiência é verificado de maneira acentuada pela demora com que prestação jurisdicional é entregue. Se mostrando incapaz de proporcionar aos jurisdicionados soluções em tempo hábil e dotadas de utilidade prática (FIORESE, 2011, p.259).

Nesse contexto e diante dos anseios da sociedade por um Poder Judiciário mais célere eficiente e eficaz, os Tribunais buscam cada vez mais aprimorar sua administração através de técnicas de Planejamento Estratégico e de gestão judicial. Com o aprimoramento da administração judiciária, aos poucos a prestação jurisdicional vem desenvolvendo melhores resultados e se expandindo para atender as necessidades da população.

Os tribunais ao aplicarem técnicas de gestão judiciária nas atividades típicas exercidas pelo Poder Judiciário asseguram ao jurisdicionado o amplo o acesso à justiça, pois o aprimoramento da gestão é capaz de diminuir os entraves processuais permitindo com que o resultado útil do processo seja alcançado de forma mais ágil, tornando a prestação jurisdicional mais célere, eficaz e efetiva.

Desta forma a otimização administrativa do Poder Judiciário é uma das mais importantes medidas para o aprimoramento da prestação jurisdicional, tanto é que o CNJ a engloba dentre suas políticas institucionais. Além de ir ao encontro dos princípios que regem a administração pública inseridos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, da celeridade processual prevista no artigo 5º, inciso XXXVII, do

mesmo diploma e aos objetivos inseridos na Resolução n. 325¹ do Conselho Nacional da Justiça e planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina².

Tendo em vista os aspectos observados, o tema é atual e merece reflexão dos operadores do direito, especialmente dos Magistrados, que no seu cotidiano não podem mais ficar adstritos ao tecnicismo de suas decisões, olvidando-se que sua contribuição é somente mais uma engrenagem que resulta na prestação jurisdicional. Nesse sentido, destacamos que a atividade administrativa de gerenciamento de processos de trabalho também deve fazer parte da rotina de gestão de gabinete, conscientizando os julgadores da relevância do tema como uma das formas de concretude do acesso à justiça e de satisfação do jurisdicionado.

Visando o aprofundamento destas questões o tema deste trabalho foi a gestão judiciária como meio para ampliar o acesso à justiça.

Para melhor abordar o assunto adotou-se o método de trabalho do estudo de caso³, tendo em vista que a pesquisa é requisito para a finalização do Mestrado Profissional⁴ de Direito oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina em parceria com o Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Este estudo de caso tem como objeto de pesquisa o gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC e como marco temporal o período compreendido

1 A Resolução Nº 325 de 29/06/2020 Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Anexo I da Resolução nº 325, dispõe sobre os Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026. Dentre eles estão a **AGILIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL** que “Tem por finalidade materializar a razoável duração do processo em todas as suas fases. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais” e o **APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA** que envolve a “Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>

2“O Planejamento Estratégico é uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando em consideração o ambiente na qual está inserida. Inclui atividades que envolvem a definição da Missão, Visão e Valores da Organização, o estabelecimento de seus Objetivos e o desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”. (Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional>

entre os meses de outubro de 2018 e outubro de 2019. Utilizou-se a técnica de gestão denominada triagem complexa de processos para avaliar os resultados obtidos pela unidade.

A triagem complexa é uma metodologia de gerenciamento de processos que permite de forma organizada e padronizada fazer um mapeamento periódico do acervo, visando conferir celeridade e qualidade ao lançamento das decisões judiciais. Tem como objetivo central criar um fluxo processual diferenciado para desafogar questões processuais simples, as quais podem ser resolvidas com maior agilidade, liberando recursos e tempo para análise de questões mais complexas.

Dentro do tema proposto buscou-se com o presente estudo de caso responder a seguinte indagação: a implementação do modelo de triagem complexa de processos pelo gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC permite ou não tornar a prestação jurisdicional mais eficiente e com isso ampliar o acesso à justiça?

Partiu-se da hipótese de que a implementação deste modelo de gestão permite que a prestação jurisdicional se torne mais eficiente, eficaz e efetiva, garantindo uma ampliação ao acesso à justiça.

3De acordo com Ventura (2007, p. 384) “o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que inclui o planejamento, a coleta e a análise dos dados objeto de estudo. Pode abarcar tanto estudos de caso singulares quanto de múltiplos, bem como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

4 Sobre a pesquisa no mestrado profissional, consoante Mario Engler Júnior, “nem sempre a doutrina consegue fazer a ponte entre teoria e prática, sobretudo quando ignora a realidade concreta e adota postura exclusivamente dogmática, em que o direito posto passa a ser o principal objeto de estudo, se não o único. O saber prático voltado à resolução de problemas complexos no campo jurídico é de caráter tácito e, como regra, não se encontra adequadamente formalizado. Esse conhecimento pertence aos profissionais mais experientes, que nem sempre estão dispostos a divulgá-lo de forma espontânea. [...] O tipo ideal de pesquisa no mestrado profissional deve cumprir as seguintes etapas: (i) apreensão da realidade e contextualização fática (funcionamento do mundo real e práticas usualmente adotadas); (ii) reflexão jurídica com proposta de posicionamento hermenêutico (enquadramento jurídico e questões sensíveis); (iii) análise e avaliação crítica da situação (pontos fortes e pontos fracos; principais riscos); (iv) recomendações de conduta ou ação prática (como agir e com que cautelas). [...] A combinação de abordagens teórica e prática propicia a análise jurídica informada por visão estratégica e preocupação multidisciplinar. A relevância aplicativa do conhecimento jurídico produzido decorre de sua utilidade prática imediata para resolver problemas pertinentes ao exercício profissional” (2018, p. 33).

Como objetivo geral buscou-se verificar se a adoção da triagem complexa de processos, como forma de gestão a ser introduzida no gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC, é capaz de aumentar a celeridade na prestação jurisdicional e, por consequência, torná-la mais eficiente

E como objetivos específicos procurou-se demonstrar que o conceito de gestão judiciária está conectado ao princípio constitucional do amplo acesso à justiça; dissertar sobre a importância do conceito de eficiência na administração judiciária, bem como a importância da governança, da gestão judicial e processual para garantir a eficiência do Poder Judiciário; realizar um estudo sobre os problemas existentes na de gestão de gabinetes judiciais, especificamente o modelo adotado pela 2ª Vara Cível de São José/SC. Por fim, analisar como pode ocorrer uma melhora na eficiência da prestação jurisdicional com a implantação do modelo de triagem complexa de processos na 2ª Vara Cível de São José/SC.

Para o desenvolvimento do estudo de caso a pesquisa foi dividida em três capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a gestão judiciária como forma de ampliar o acesso à justiça. Iniciou-se o capítulo discorrendo sobre o conceito de acesso à justiça e como este direito pode ser expandido com a adoção de métodos de trabalho mais eficazes e eficientes que tragam uma solução mais rápida para os jurisdicionados. Explora-se a importância do princípio da Eficiência para a administração judiciária, além de conceituar o que vem a ser a governança judicial, a gestão judicial e processual. E, por fim pontuou-se a importância do Magistrado em atuar como gestor de sua unidade para melhor gerir as demandas e aumentar a produtividade da serventia.

Em seguida analisa-se a gestão judiciária aplicada aos gabinetes judiciais, mencionando os conceitos atrelados à gestão de gabinetes judiciais e quais as práticas e ferramentas exercidas pela equipe do gabinete que podem contribuir para maior eficácia e eficiência da prestação jurisdicional. Encerrou-se o segundo capítulo descrevendo a realidade, em números e práticas gerenciais exercidas, do gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC, além de demonstrar qual será a metodologia de trabalho utilizada na presente pesquisa.

E, finalmente apresenta-se no terceiro capítulo a metodologia da Triagem Complexa de Processos e como ocorreu a sua implantação no gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC. Demonstra-se com base nos dados estatísticos e relatórios do Tribunal de Justiça quais os resultados quantitativos e qualitativos foram obtidos pelo gabinete com a utilização deste método de gestão.

Adotou-se no presente estudo de caso o método de pesquisa dedutivo⁵, pois a investigação sobre o assunto proposto abordará inicialmente um estudo geral sobre a ampliação do acesso à justiça vinculado à gestão judiciária, abordando que a eficiência na qualidade da prestação jurisdicional depende de uma gestão administrativa eficiente, com emprego de técnicas e metodologias de trabalho que permitam a diminuição da espera na prestação jurisdicional, até evoluir-se ao ponto de vista singular, o aumento da eficiência e eficácia na prestação da tutela jurisdicional pela adoção do modelo de triagem complexa de processos no gabinete da 2ª Vara Cível de São José-SC e os resultados obtidos.

Empregou-se como técnica a ser utilizada o sistema de documentação indireta que consistirá na pesquisa documental através de pareceres, atos normativos; documentos institucionais e pesquisa bibliográfica em livros, artigos e outros meios de informação em periódicos (revistas, boletins, jornais).

Quanto à abordagem, a pesquisa será quati-qualitativa. Quantitativa, pois a coleta dos dados e tratamento deles serão quantificados por meio do tratamento estatístico. E qualitativos, uma vez que os dados serão também analisados em sua forma complexa.

Ressalta-se que o presente estudo de caso não pretende esgotar o tema, servindo para demonstrar a importância do assunto a ser mais debatido na seara acadêmica e profissional.

5 “O raciocínio dedutivo fundamenta-se em um *silogismo*, uma operação típica da Lógica em que, a partir de uma premissa maior e mais genérica e uma menor e mais específica, pode-se chegar a um resultado necessário que é a conclusão.” (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2014, p. 100)

1 . GESTÃO JUDICIÁRIA: a “nova” onda de acesso à justiça

A sociedade contemporânea busca por uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz que lhe traga o resultado útil do processo em tempo hábil, para que não haja o perecimento de seu direito.

Contudo, vivemos a era da crise do judiciário, pautada no fato de que o processo não é instrumento hábil de cumprir o papel que lhe é atribuído, o de “ser instrumento de acesso à justiça e meio efetivo de entrega da prestação jurisdicional em prazo razoável” (BEZERRA, 2009, p.2). As demandas são morosas e em diversos casos não viabilizam a efetividade do direito reclamado.

Diante deste contexto, o presente capítulo tem por objetivo demonstrar como o acesso à justiça pode ser ampliado por intermédio da aplicação de boas técnicas de gestão. Destacando que a gestão judiciária é o caminho para uma prestação judicial mais célere e eficaz.

Iniciaremos o capítulo abordando o tema acesso à justiça e sua conexão com a gestão judiciária, em seguida será analisado o tema da eficiência na administração judiciária, os conceitos de governança judicial, de gestão judiciária, gestão processual, e, por fim, encerraremos o capítulo destacando o papel do magistrado como gestor da unidade judicial, tendo papel fundamental para diminuir o tempo de tramitação processual e aumentar a eficiência da prestação jurisdicional

1.1 ACESSO À JUSTIÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO JUDICIÁRIA

O acesso à justiça é um direito assegurado em nossa Carta Magna, que preceitua em seu art. 5º, inciso XXXV que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito”.

Pode ser reconhecido como condição de validade de um sistema jurídico que busca garantir direitos, ele é a” síntese de todos os princípios e garantias do processo, seja a nível constitucional ou infraconstitucional, seja em sede legislativa, doutrinária ou jurisprudencial” (DINAMARCO, 2005, p.303-304).

Pautado na igualdade entre direito e justiça, o acesso à justiça deve ser considerado um dos mais importantes direitos fundamentais do ordenamento jurídico.

Segundo Luiz Guilherme Marinoni, o direito ao acesso à justiça:

[...] não poderia deixar de ser pensado como fundamental, uma vez que o direito à prestação jurisdicional efetiva é decorrência da própria existência dos direitos e, assim, a contrapartida da proibição da autotutela. O direito à prestação jurisdicional é fundamental para a própria efetividade dos direitos, uma vez que esses últimos, diante das situações de ameaça ou agressão, sempre restam na dependência da sua plena realização. Não é por outro motivo que o direito à prestação jurisdicional efetiva já foi proclamado como o mais importante dos direitos, exatamente por constituir o direito a fazer valer os próprios direitos. (MARINONI, 2015).

Na concepção moderna o acesso à justiça deixa de ser simplesmente o acesso à tutela jurisdicional do Estado, para abarcar em seu conceito a exigência de um acesso generalizado, efetivo e igualitário, que viabilize uma ordem jurídica justa (CASTILHO, 2006, p. 14).

Nas lições de Cintra, Grinover e Dinamarco (2006, P. 39) “[...] o processo deve ser manipulado de modo a propiciar às partes o acesso à justiça, o qual se resolve, na expressão muito feliz da doutrina brasileira recente, em acesso à ordem jurídica justa”.

Desta forma, “viabilizar o acesso à ordem jurídica justa é prever meios que possibilitem a efetividade da função jurisdicional, de modo a garantir que todos tenham condições de acessar a justiça quando for necessário, obtendo resposta ao direito pleiteado”. (SILVA, 2017, p 327)

Na esteira que reconhece no acesso à justiça um conteúdo ligado à justiça social, encontramos a posição de Mauro Cappelletti e Bryant Garth, cujos ensinamentos são de grande importância para a compreensão da dimensão contida na garantia constitucional de acesso à justiça. Segundo os autores: “O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos” (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p.12).

De acordo com os autores, a aceção do termo tem sofrido grandes transformações ao longo dos anos. Inicialmente, nos Estados liberais burgueses do século XVIII e XIX o acesso à justiça era visto apenas como acesso ao poder judiciário em busca da solução de conflitos. Hoje, mais que uma igualdade meramente formal, o acesso à justiça busca também uma igualdade material.

Em estudos mais aprofundados sobre o tema os citados doutrinadores identificaram as principais dificuldades para a efetivação do acesso à justiça, dentre os problemas correlacionados apontaram: a dificuldade do reconhecimento de seus direitos; o elevado valor das custas judiciais; a disparidade entre os “litigantes eventuais” e os “litigantes habituais” (CAPPELLETTI: GARTH, 1988, p.25-26).

Em resposta às dificuldades no acesso à justiça, Cappelletti e Garth apresentaram algumas soluções, denominadas ondas renovatórias.

A primeira onda foca na assistência judiciária, na busca por meios para que os menos favorecidos possam ter livre acesso ao Judiciário, e, desta forma, possam litigar em juízo em igualdade de condições com os denominados economicamente favorecidos. A preocupação está voltada em elidir a pobreza como entrave ao acesso à justiça, proporcionando aos cidadãos pobres acesso a serviços advocatícios de forma gratuita e isentando-os do pagamento de custas e despesas processuais.

A segunda onda de está associada à facilitação da representação dos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos, em juízo, buscando-se uma nova releitura do processo civil, em razão das demandas de massa verificadas na sociedade moderna. “Essa onda surgiu em um cenário de mudanças junto com as quais também surgiram novos sujeitos sociais, novas demandas e novos direitos a serem tutelados pela ordem jurídica” (BEZERRA, 2009, p.8)

E, por fim, a terceira onda reflete um conceito mais amplo de acesso à justiça e engloba mudanças nas normas procedimentais, legislativas substantivas e até modificação na estrutura dos tribunais. Propõe uma atuação mais pró-ativa do Estado para organizar sua estrutura e combater os empecilhos que inviabilizam efetivo acesso à justiça. (CAPPELLETTI: GARTH, 1988, p.67-68). Segundo Gomes Neto (2005, p.93), “o obstáculo do momento é o próprio processo, a estrutura do sistema processual encontrado em cada ordenamento jurídico em seus pontos de incompatibilidade com a efetivação dos novos direitos”

Os autores prefalados vislumbram que os movimentos de acesso à justiça exigem a descoberta de métodos inovadores para aumentar a efetividade dos direitos, ressaltando ser indispensável a necessidade de mudança não apenas do

sistema do judiciário, mas também do direito processual, em busca de sua adaptação a cada tipo de litígio (CAPPELLETTI: GARTH, 1988, p.67).

A busca pela efetividade é o desafio do direito processual civil moderno. Um processo efetivo é aquele em que se busca obter a solução para o conflito, em um prazo razoável, cuja decisão seja justa e eficaz no plano fático.

De acordo com Bedaque (2009, p.20):

A tarefa principal do ordenamento jurídico é estabelecer uma tutela de direitos eficazes, no sentido de não apenas assegurá-los, mas também garantir sua satisfação. O ordenamento será efetivo quando, vigente a lei, seja ela espontaneamente acatada pelo destinatário, por encontrar correspondência na realidade social; ou quando a atuação se der coercitivamente, mediante a adoção de medidas que substituam a atuação espontânea. Todos os fatos sociais juridicamente relevantes devem ocorrer em conformidade com a vontade geral e abstrata do legislador, de forma natural ou coercitiva.

Os direitos e garantias não devem se limitar à previsão normativa sem que tenham efetividade. Mais do que previsibilidade é necessário que sejam aplicados na prática.

Embora o enfoque apresentado reflita em outros prováveis problemas no amplo acesso à justiça, pensamos que de certa forma os principais entraves recaiam no sistema judicial propriamente dito; na gestão do sistema judiciário. Vislumbra-se na presente pesquisa abordar a questão da gestão judiciária como forma de potencializar o acesso à justiça, por intermédio de práticas de organização e funcionamento de unidades judiciais que viabilizem a resposta processual em menor tempo possível. Mais especificamente, técnicas que permitam diminuir o tempo de espera por um provimento judicial (despachos/decisões ou sentenças).

Focando nossa análise na garantia do acesso à justiça, verificamos que a adoção de um modelo de gestão judiciária eficaz proporciona um nível mais alto de eficiência e economia processual, garantindo uma solução mais rápida da demanda proposta pelo jurisdicionado.

Ressaltamos que o acesso à justiça, na visão de Sadek, engloba três fases distintas: o ingresso em juízo do pedido pretendido, o trâmite processual interno, e por fim, a resposta judicial. Segundo o autor:

O direito de acesso à Justiça só se efetiva quanto a porta de entrada permite que se vislumbre e se alcance a porta de saída em um período de

tempo razoável. Ou seja, quando não apenas é proclamado o direito, mas (quando) ele é efetivado (CAPPELLETTI & Garth, 1988, p.12). Tal suposto exige que se inclua na análise aspectos que vão além da legalidade e que se atente para as condicionantes de natureza econômica, social, cultural e política (SADEK, 2014, p.57).

O citado autor revela o quanto é atual a discussão na justiça pátria sobre o tema acesso à justiça, uma vez que o Judiciário brasileiro apresenta sérios problemas de morosidade, excesso de formalismo, infraestrutura e principalmente de gerenciamento (SADEK, 2014, p.61)

Ressalta que o judiciário teria maior probabilidade de aumentar significativamente os índices de produtividade dos magistrados e desembargadores se o gerenciamento das unidades judiciais fosse priorizado. Por intermédio de uma adequada organização do trabalho, do estabelecimento de metas, de uma melhor administração das unidades como um todo (gabinete e cartório) seria possível diminuir a morosidade do sistema.

Diante do exposto vislumbra-se uma nova forma, pouco explorada para combater a morosidade e aumentar a eficiência na prestação jurisdicional, qual seja, utilizando-se de técnicas relacionadas à administração judiciária, de formas para estruturar e organizar o aparato judiciário para uma melhor prestação jurisdicional.

Assim, nosso foco no acesso à justiça diz respeito ao poder judiciário, mais especificamente à gestão judiciária e o papel do magistrado no comando e gestão da unidade judicial. Uma vez que, como gestor da unidade judicial, cabe a ele a organização das rotinas de trabalho, distribuição de tarefas, além da gestão de pessoal e processual. Sendo a gestão judiciária “bem desenvolvida e organizada, com a liderança e o comprometimento do magistrado, seria ela um instrumento poderoso para salvaguardar e dar maior efetividade aos direitos e liberdade humanas, em linha de sintonia com o chamado “enfoque do acesso à justiça” (ARENA FILHO, 2016, p.46).

Considerando isso, e seguindo a linha de raciocínio de Capelletti e Garth, além de Sadek, o acesso à justiça somente será válido se for efetivo e não apenas simbólico e esta efetividade, tão importante para a preservação dos direitos fundamentais, passaria, também, por uma melhor organização e funcionamento do

aparato judiciário, acompanhado de outras questões estruturais e processuais. Segundo Paulo Ricardo Arena Filho (2016, p. 50-51):

Essa melhor organização do serviço judiciário estaria a qualificar, a nosso ver, o acesso à justiça, pois poderia vir a propiciar a salvaguarda de um direito justo em tempo razoável – fato que poderia ser decisivo para muitos cidadãos em situação de fragilidade, de desconforto, de miséria. Esta porta que o acesso à justiça qualificada abrir em razão de um funcionamento melhor e mais efetivo do judiciário poderia vir a contribuir para a cidadania, a dignidade do cidadão e também para um amplo desenvolvimento das suas potencialidades humanas.

Conclui-se, portanto, que o acesso à justiça, tanto quanto direito fundamental quanto garantidor destes direitos, poderia ser abarcado por uma gestão judiciária de maior qualidade e presteza que permita ao jurisdicionado uma resposta mais célere e eficaz ao resguardo de seu direito pleiteado. Uma vez que, o acesso à justiça não pode ser considerado apenas uma porta de entrada, mas sim uma “máquina” organizada, acolhedora e eficiente para resolução de conflitos.

1.2 A IMPORTÂNCIA DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Conforme exposto no tópico anterior, cada vez mais a sociedade brasileira exige que o Poder Judiciário seja mais eficiente. Em decorrência dessa demanda, não só para o judiciário, mas para todo serviço público em geral, a noção de eficiência foi elevada a princípio constitucional e introduzida no ordenamento jurídico pela Emenda Constitucional nº 19/98. Estabelece o art. 37 da Carta Magna que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (BRASIL, 1988)

O princípio da eficiência orienta a necessidade dos gestores públicos harmonizarem a melhor utilização dos recursos disponíveis com a obtenção dos resultados mais adequados às necessidades públicas existentes. Segundo Meirelles (1998, p.90)

dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Assim, o gestor público deve utilizar da melhor maneira possível todos os recursos que possuir para buscar o melhor resultado possível, dentre as metas definidas pela sua organização. Desta forma,

Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só. Em seu sentido jurídico, a expressão, que consideramos correta, também deve abarcar a ideia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada. Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis (CARDOSO, 1999, p.166)

No mesmo sentido, Diógenes Gasparini aduz que “o princípio da eficiência impõe à Administração Pública, direta e indireta, a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento” (2005, fl. 21-22).

Nessa linha de raciocínio destacamos que no presente estudo de caso será adotado o conceito de eficiência como garantia de uma gestão eficiente e não como um princípio atrelado aos conceitos de probidade, transparência, motivação e outras garantias. O conceito de eficiência é no “sentido de garantir que a atuação administrativa seja conduzida para a obtenção dos melhores resultados possíveis, convergindo com o fim do Estado, de maneira a abranger desde a melhor aplicação dos recursos à escolha dos meios utilizados para tanto” (CARNEIRO, 2018, p.60).

Importante destacar que em razão do termo eficiência ser um conceito aberto de difícil delimitação, há divergência doutrinária sobre a inclusão da eficiência como princípio constitucional explícito. Discorrendo sobre o assunto Antônio Ernani Pedroso Calhao apresenta um panorama da questão:

A polarização doutrinária teve-se à Administração agressiva, típica do Estado liberal em contraponto com a Administração prestadora modelada pela participação administrativa. O reflexo desta dicotomia repercutiu claramente na doutrina que se cindiu em dois braços. Uma, mais conservadora, refuta sua instituição como regra constitucional, por considerá-la já inserida no tecido normativo, aspecto facilmente identificável pela construção sistemática. De outro lado, a eficiência está tratada como vetor que complementa os princípios já incrustados no art. 37 da Constituição Federal, a fim de aperfeiçoar-lhe quando obriga o administrador a transpor a eficácia para alcançar resultados eficientes com qualidade e parcimônia no emprego de recursos públicos.

Celso Antônio Bandeira de Mello (2009) critica a elevação da eficiência a princípio constitucional, por entender que a eficiência é intrínseca à conduta do administrador, e, conseqüentemente, à atividade administrativa. Segundo o autor:

O fato é que o princípio da eficiência não parece ser mais que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no direito italiano: o princípio da boa administração. Este último significa, como resulta das lições de Guido Falzone, em desenvolver a atividade administrativa 'do modo mais congruente, mais oportuno, e mais adequados a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los concebíveis como os mais idôneos para tanto'. (MELLO, 2009, p. 122)

Conforme explica Celso Antônio, a eficiência é utilizada como referência para a condução da atuação administrativa, que deve estar mais voltada para uma gestão com economicidade, celeridade e qualidade, afastando-se do modelo burocrático. A inserção no texto constitucional do princípio da eficiência foi estabelecer uma diretriz para marcar a mudança do regime burocrático no qual a administração pública estava inserida, para um sistema de gestão.

Já sob o ponto de vista de Hely Lopes Meirelles (1998, p.93) a inclusão no texto constitucional do princípio da eficiência possui uma motivação específica:

É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros [...] Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração.

Não obstante a tais entendimentos, o importante é que a inclusão da eficiência no texto constitucional exigiu uma nova postura da Administração Pública, pautada numa gestão mais por resultados, metas e na busca pela satisfação dos administrados, sempre com escolhas que gerem o menor custo possível.

Assim, a eficiência é um vetor importante para a condução de um modelo de boa gestão, focando na economicidade e efetividade da atuação estatal.

Nesse ponto, deve-se destacar ainda que há doutrinadores que apontam a importância na distinção entre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, "de modo que se possa compreender o escopo e fundamento das normas adotadas para alcançá-la e concretizá-la sob a perspectiva administrativa" (CALDAS e SILVA, 2016, p. 22).

Para Carvalho Filho (2009, p. 30) a

eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas.

Prazeres (1997, p.79-80) entende-se por eficácia e eficiência, respectivamente:

(...) medida do hiato que pode existir entre os resultados obtidos e as metas ou objetivos da qualidade especificados. Relaciona-se com o fazer as coisas certas, com o que deve ser feito, com o resultado do que se fez. É, em última análise, o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas

(...) relação entre os recursos humanos, as máquinas e o capital investido e os resultados advindos do uso desses recursos utilizados para produzir bens e serviços. Em termos financeiros, a eficiência é quantificada pela relação entre a receita e os custos mais despesas. Relaciona-se com o fazer certo, com a forma como as coisas são feitas

Conforme Fernandes (2003, p. 89), “(...) enquanto a eficácia é atingir o objetivo, eficiência é atingir o objetivo da melhor maneira possível”. Em termos jurídicos, a eficiência, enquanto integrante do quadro de deveres indeclináveis do administrador público, é “(...) entendida como a melhor realização possível de gestão dos interesses públicos em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade e identificada com a realização otimizada das políticas públicas de derivação constitucional” (MOREIRA NETO, 2008, p. 37).

Já quando se trata da questão da efetividade Ferraz Júnior (2006, p. 113) menciona que

o sentido jurídico da efetividade se refere mais ao plano pragmático, podendo dar-se uma norma eficaz que não seja de fato obedecida e aplicada. Pragmaticamente, não haveria a necessidade de saber o que ocasiona as condutas conforme ou contrárias às normas; (...) a efetividade é relação de adequação entre o relato e o cometimento de uma norma, num sentido inclusivo, abarcando o nível sintático e o semântico.

Assim, para se atingir os fins almejados pela Administração Pública, os planejamentos das ações, o modelo de gestão adotado, devem estar pautados nesses conceitos. Uma boa Administração deve ser efetiva, eficaz e eficiente.

Diante do exposto, vislumbramos que dentre os princípios constitucionais que regem a Administração Pública, o princípio da eficiência é o que mais se coaduna com a ideia de gestão judiciária, tendo em vista que cada vez mais a sociedade busca por uma prestação jurisdicional de qualidade mais célere e eficaz.

A eficiência aplica-se ao Poder Judiciário, não apenas no exercício da função atípica administrativa, mas também no que tange à sua função típica jurisdicional, por dois motivos (AGUIAR, 2016).

Em primeiro lugar, porque ainda que a função administrativa seja a função típica do Poder Executivo, sabe-se que os demais Poderes (Judiciário e Legislativo) também exercem atividade administrativa, mesmo que de forma atípica. Daí se falar, atualmente, em Administração ou Gestão do Poder Judiciário. Em segundo lugar, porque mesmo para o exercício da função típica jurisdicional, é evidente que a eficiência deve ser igualmente observada, sendo possível, inclusive, considerar o “serviço jurisdicional” como uma das espécies de “serviço público”, cujo princípio da eficiência é transmitido por meio do princípio da “razoável duração do processo”

Desta forma para que se tenha uma gestão eficiente do processo (máximo de resultado com o mínimo de dispêndio de tempo, de custos e de energias), é imperiosa a existência de um procedimento racional e eficiente, administrado *in concret* pelo juiz e pelas partes (AGUIAR, 2016).

Para chegar a este fim é de extrema importância a aplicação de técnicas da nova Administração ao Poder Judiciário, pautada pelo princípio da eficiência, adotando modelos de gestão que buscam a maximização de resultados, lançando mão de ferramentas capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos.

1.3 GOVERNANÇA E GESTÃO COMO FORMA DE GARANTIR A EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO

1.3.1 Noções sobre a Governança Pública e a Governança Judicial

Para o presente estudo de caso o conceito de governança será analisado sob a ótica do poder público, com ênfase no Poder Judiciário e sua governança

judicial. Não será analisado aqui os vários significados de governança ⁶ e sua evolução conceitual ao longo do tempo.

De acordo com Silva, Senna e Lima Júnior (2014, p. 98), a governança pública relaciona-se com a forma de aferir a eficácia e responsabilidade do governo, na estrutura e no processo de tomada de decisão e que permite a participação conjunta de todos os atores sociais.

O tema governança pública revela como a prática da gestão pública é desenvolvida e funciona ainda como um “sistema de controle, monitoramento e direcionamento das ações dos gestores público e pode configurar-se como uma opção de melhorar o desempenho das organizações públicas” (SANTOS, SILVA e CASTRO, 2018, p.4).

Nesse contexto os órgãos de controle, em especial, o Tribunal de Contas da União – TCU, vem destacando a importância da inserção dos conceitos de governança na sociedade. Para o TCU governança pública é “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p. 9)

Incorporada ao conceito de governança pública está a busca pela efetividade e eficiência da gestão pública. A governança atua como forma de controle para que os gestores públicos tomem melhores decisões para beneficiar a sociedade como um todo. Espera-se que com a adoção de melhores práticas governamentais pelos agentes públicos e com o maior controle sobre a gestão pública, a eficiência da administração pública seja ampliada.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), sugere que a governança pública seja um instrumento de aumento da eficiência do gestor público,

6 Em relação ao termo governança podemos conceituá-lo como “a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”(Bresser Pereira, 1998, p.33)., bem “como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções”. (CHAVES, 2014, p.30) Segundo Akutzo e Guimarães (2012, p.185) a origem do termo governança está relacionada, tanto na seara corporativa quanto na seara pública, ao contexto de controle e eficiência do sistema, constituindo-se em “ferramenta analítica para compreensão dos fatores que organizam a interação dos atores, a dinâmica dos processos e as regras do jogo”

especialmente pelo fato de ela abarcar a avaliação, o direcionamento e o monitoramento das ações dos governos.

A governança pública configura um novo modelo de governar, com maior participação, mais cooperativo, descentralizador que passa a ter uma relação mais aberta com o ambiente, e os mecanismos adotados de gestão são mais democráticos (SANTOS, SILVA e CASTRO, 2018, p.6).

Nesse sentido a governança pública envolve várias dimensões da gestão⁷, a exemplo da responsabilização, prestação de contas, accountability⁸, transparência, entre outras. Logo, quanto mais presentes estas dimensões, mais se pode falar em governança pública.

Assim, as boas práticas de governança estão relacionadas com o incremento da eficiência administrativa, do controle, da responsabilização, da transparência, do aumento da efetividade entre outros instrumentos (SECCHI, 2009, p.358).

Para este trabalho, será analisada a governança como forma de gestão para aumentar a eficiência do poder judiciário, ampliando o estudo do marco teórico da Governança Pública para a introdução de conceitos próprios da Governança do judiciário.

Luiz Akutzo e Tomas de Aquino Guimarães (2015, p.942) conceituam a governança jurisdicional de forma simplificada apresentando-a como um “conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessárias ao exercício de práticas de gestão que busquem alinhar expectativas legítimas dos múltiplos atores do sistema judicial relativas ao exercício da Justiça”.

A governança judicial fundamenta-se em instituições, isto é, em regras, em normas, em padrões de conduta socialmente construídos e legitimados e manifesta-se em práticas, ações e comportamentos dos distintos atores do sistema judicial. (AKUTZO e GUIMARÃES 2012, p.185)

⁷Devemos destacar também que a governança apresenta uma acepção mais ampla do que a gestão ou administração stricto sensu. Enquanto este último significante – a gestão – se assenta num contexto operacional e tático (rotinas administrativas, resposta imediata a problemas e contingências), o primeiro – a governança – projeta um significado de planejamento de ações, busca de objetivos de mais largo prazo e com maior alcance, transcendendo um ciclo mais curto de titularização do comando da organização ou de órgão da administração pública. (CHAVES, 2014, p. 30)

⁸ Não existe um termo único em português que defina a palavra accountability, havendo que se trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, accountability encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva. (PINHO e SACRAMENTO, 2009, p1348)

Segundo os autores supracitados (2015, p.947) as práticas de governança judicial pode ser definidas como um

conjunto de decisões, contratos e transações relacionados às políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessárias à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos pelo Poder Judiciário, ancorados por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e instituições, por recursos, capacidades e por práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais.

Destacam ainda que a qualidade da governança judicial pode ser aferida pela “efetividade das decisões judiciais, pela acessibilidade à Justiça e pela equidade, além da transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados”. O conceito utilizado pelos autores é diferente daquele usado para organizações do setor público e do setor privado. “A governança judicial, por sua vez, se relaciona com os mecanismos de controle nas organizações, os quais são utilizados para consecução de seus objetivos”. (SILVEIRA et al, 2020, p. 8)

Chaves (2014, p. 31), adota uma visão sistêmica de governança

Logo, quando se fala em governança, cuida-se não somente de um olhar interno, de mera gestão da máquina judiciária, mas da própria projeção da garantia institucional de autogoverno do Poder Judiciário, que implica estabelecer também olhares e relações externas aos domínios dos et. al, tribunais, até porque muitos avanços internos dependem de articulação institucional com os outros Poderes, tendo em vista os traços de harmonia e interação fixados na organização política prevista na Constituição Federal.

Assim, a governança judicial busca por resultados que serão alcançados satisfatoriamente se houver o comprometimento dos atores em atender dois a elementos-chave: o sujeito – os atores encarregados da prestação do serviço público jurisdicional; e o objeto – a boa prestação jurisdicional a ser outorgada às partes interessadas beneficiárias (SILVA e LEITE, 2015, p.198).

O problema da governança judiciária, nos quadros do vigente Estado Constitucional Democrático de Direito, se apresenta em duas dimensões: uma externa, referente à expectativa social pela melhoria do serviço jurisdicional; outra interna, relacionada “[...] a todos os fluxos que envolvem a administração dos órgãos do Poder Judiciário” (CHAVES, 2014, p. 27)

A boa governança no judiciário não é apenas uma abordagem de gestão, mas é também um produto de serviço de Justiça, apto a oferecer legitimidade, qualidade e confiança ao Estado-Julgador (NEGRI, 2021).

Neste aspecto é importante destacar que o Poder Judiciário vem adotando métodos de gestão por governança. Com esse propósito foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para fomentar a programação de políticas públicas⁹ voltadas para o sistema judicial, com o propósito de aumentar a eficiência nas atividades de administração da Justiça. O CNJ¹⁰, estabelece aos Tribunais, metas e ferramentas de gestão por governança para o aprimoramento da atividade jurisdicional.

A governança judicial é uma “característica legítima do Poder Judiciário diz respeito à eficácia na gestão pública/gestão de políticas pela reorganização do poder em novas formas ordenadas pela governança pública, em que a responsabilização (prestação de contas/accountability), a transparência e a obrigação de bons resultados são tidas como prioridades.

9 Propõe-se aqui a seguinte definição: política pública é um conjunto de decisões e ações adotadas por órgãos públicos e organizações da sociedade, intencionalmente coerentes entre si, que, sob coordenação estatal, destinam-se a enfrentar um problema político. Essa definição sintetiza alguns aspectos centrais no debate sobre o tema, a saber: (i) Ações isoladas, mesmo que importantes, não configuram uma política, que é sempre um conjunto de ações e decisões. (ii) Um conjunto de decisões e ações somente compõe uma política quando decorrem da intenção de resolver um problema político; na execução prática a coerência entre as ações pode ser frágil ou mesmo inexistir, mas é preciso que exista uma intencionalidade prévia a congregá-las. (iii) As ações podem ser executadas diretamente pelo poder público ou delegadas a organizações sociais ou privadas. (iv) Ações de interesse público executadas pela sociedade civil somente constituem uma política pública se integrarem um rol de ações coordenadas pelo Estado; não é necessário que o Estado execute as ações, mas em uma democracia cabe-lhe a função de coordenar e legitimar o processo político (SHIMIDTT, 2018, p.127)

10 “É nesse sentido que se pode tomar, por exemplo, a Resolução n. 70 do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre “dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário” como exemplo da dinâmica de governança, na medida em que pensa a administração em mais largo prazo, com a adoção de políticas institucionais e públicas que transcendem os mandatos bienais dos dirigentes dos tribunais, fomentando a concretização de objetivos que demandam maior tempo de execução e avaliação de resultados” (CHAVES, 2014, p. 30) Também exemplificando temos que o CNJ no planejamento estratégico para 2015/2020 estipula o macrodesafio para governança judiciária que estabelece como principais metas a formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/05/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>>

1.3.2 A gestão judicial e processual para um Judiciário eficiente

Aliada à governança, em busca de melhores resultados na prestação a atividade jurisdicional está a gestão. Na esfera judicial, “gerir não se trata apenas de maximizar eficácia ou produtividade. Gerir é verdadeiramente uma condição *sine qua non* de realização da justiça” (RAPOSO, 2013. p.99).

Como órgão integrante da Administração Pública, o Poder Judiciário e os órgãos que o compõem também exercem atos de gestão pública, como o exercício de ações que abrangem a execução de tarefas de organização, planejamento, direção e controle de atividades. Nesse sentido a administração judiciária “vem a ser toda atividade de gestão ou de administração pública desenvolvida pelos órgãos do Judiciário com repercussão direta ou indireta na prestação jurisdicional” (BEZERRA, 2008, p. 57).

Dentro da administração judiciária podemos dizer que a gestão judicial está relacionada às atividades de governança, de organização e “à administração do sistema judicial nas dimensões gestão dos tribunais, gestão processual e gestão da decisão judicial; ou seja, corresponde a tudo que é necessário fazer para racionalizar e corresponder ao que se espera da atividade jurisdicional” (OLIVEIRA, 2019, p.61).

Podemos dizer que:

Gestão Judiciária é um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentada pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados. (BEZERRA, 2008 p.66)

Assim, para que os tribunais possam resolver os casos judiciais e os juízes possam proferir as decisões indispensáveis à administração da justiça faz-se necessário organizar e gerir tudo que for inerente a essas finalidades.

A adoção de um modelo de gestão, ou muitas vezes a não adoção de um modelo específico pelo Poder Judiciário é apontado entre os principais causadores de problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional. Bottini (2007, p.89-99) menciona que:

[...] um dos grandes responsáveis pelo funcionamento lento da Justiça atual é o modelo de gestão judicial. O sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade, vícios, aliás, que não podem ser apontados como exclusivos deste Poder, e estão presentes em outros órgãos e instituições do Executivo e do Legislativo. Por mais que se faça uma ampla reforma legislativa, que oriente e direcione os processos a uma maior celeridade, nada acontecerá, concretamente, se os obstáculos gerenciais não forem superados.

Esta falta de racionalidade, entre outros problemas da administração judiciária, são percebidas com mais intensidade nas unidades judiciárias de primeiro grau, onde os jurisdicionados pleiteiam a busca pela solução de seus problemas, tendo um contato mais direto com a jurisdição. A falta de racionalidade na gestão judiciária contribui para que o processo não termine em um prazo razoável, tendo sua tramitação estendida por longos anos na busca por uma sentença.

A morosidade processual em decorrência da falta de organização do Poder Judiciário também é apontada por Humberto Theodoro Júnior como sendo um fator intolerável e que deve ser enfrentado com mais esforço pelos tribunais. Destaca o referido autor (2005, p.12-14):

[...] não se pode deixar de reconhecer o regime caótico em que os órgãos encarregados da prestação jurisdicional no Brasil trabalham tanto do ponto de vista organizacional, como principalmente em torno da busca de solução para sua crônica inaptidão para enfrentar o problema do acúmulo de processos e da intolerável demora na prestação jurisdicional. Não há o mínimo de racionalidade administrativa, já que inexistem órgãos de planejamento e desenvolvimento dos serviços forenses, e nem mesmo estatística útil se organiza para verificar onde e porque se entrava a marcha dos processos.

[...]

O que urge enfrentar e analisar, não é a lei em si, mas seu impacto entre a ação da parte que postula a prestação jurisdicional e a conduta dos órgãos encarregados de realizá-la. E o que, empiricamente, se constata é que, malgrado as sucessivas alterações das leis processuais, a Justiça continua “rotineira e ineficiente”, apegada a métodos arcaicos e que, fatalmente, redundam em “julgamentos tardios”, que mais negam do que distribuem a verdadeira justiça.

O Poder Judiciário, é lamentável reconhecê-lo, é o mais burocratizado dos Poderes estatais, é o mais ineficiente na produção de efeitos práticos, é o mais refratário à modernização, é o mais ritualista; daí sua impotência para superar a morosidade de seus serviços e o esclerosamento de suas rotinas operacionais.

Deve o Judiciário e os órgãos que o compõem se conscientizarem de que a necessidade de modernização das técnicas de trabalho é de suma importância para o bom desempenho de suas atividades. Devem ser estabelecidas em suas metodologias de trabalho normas destinadas a romper com a rotina, a ineficiência, a morosidade para que a justiça não se torne tardia, morta. Para este fim,

as leis têm de traçar procedimentos simples, claros, ágeis. Mas, para fazê-los operar não pode a Justiça depender apenas do gênio individual de cada juiz ou auxiliar. É necessário que a organização dos serviços da Justiça se faça segundo os preceitos técnicos da ciência da administração e com o emprego dos meios e recursos tecnológicos disponíveis.

Cabe, agora, à sociedade do século XXI, exigir dos responsáveis pela Justiça brasileira que a façam “passar pela mesma revolução tecnológica por que estão passando as modernas administrações públicas e privadas, sob o impacto do planejamento, coordenação, controles, estatística, economia, ciência da administração, teoria das comunicações, informática, cibernética, processamento de dados, etc.”. É preciso que os juristas tenham a humildade e a sabedoria de reconhecer que a modernização e aperfeiçoamento da Justiça não é tarefa que eles sozinhos possam executar (THEODORO JÚNIOR, p.17, 2005)

Conforme explica Pierpaolo Cruz Bottini (2007,p.89-99), um dos grandes responsáveis pelo lento funcionamento da Justiça atual é o modelo de gestão judicial adotado por ela. A administração judiciária sofre com a falta de modernização, de informatização e de racionalidade. De nada adianta uma vasta reforma legislativa em busca de maior celeridade processual se os entraves gerenciais não forem superados, uma vez que, a morosidade se concentra na demora do cumprimento de atos processuais cartorários, como a prática de diligências, expedição de ofícios, ou pela demora em que os despachos, as decisões ou sentenças são proferidas permanecendo os autos por muito tempo em gabinete.

Nesse ponto de estrangulamento é que deve atuar uma reforma de gestão da Justiça, utilizando-se de melhores metodologias de trabalhos, instrumentos tecnológicos, técnicas de gestão adequadas que confirmam maior rapidez e agilidade na tramitação processual.

Seguindo o raciocínio de Bottini (2007, p. 5-6), a gestão do Poder Judiciário é efetuada em três níveis ou camadas: o governo judicial, a gestão judicial e a gestão de cartórios.

Na primeira camada, encontram-se os órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico da implementação de políticas judiciais, que fixam normas genéricas para a atividade administrativa do Judiciário.

[...]

Outro nível de administração da Justiça é a gestão judicial, que é exercida pelos órgãos responsáveis pela elaboração de propostas orçamentárias e pela execução dos orçamentos nas diversas unidades judiciais. Essa atividade envolve a administração cotidiana dos tribunais, a elaboração de planos estratégicos regionais, e a orientação e autorização das despesas.

[..]

Por fim, a última camada da administração da Justiça é a gestão dos cartórios, é a organização da tramitação cotidiana dos processos e procedimentos realizados pelo juiz. É com esta última camada que o usuário comum da Justiça tem contato, é nela que deposita suas expectativas para a resolução de seus litígios. Também aqui é necessária a racionalização em prol do bom atendimento e da agilidade, pois é esta a porta de entrada e o referencial que a sociedade tem da Justiça.

Em relação à primeira camada é importante destacar que para sua modernização foi criado, por intermédio da EC nº 45, o Conselho Nacional de Justiça, com objetivo de estabelecer normas gerais de regulamentação do Poder Judiciário, buscando padronizar regras de conduta e harmonizar as atividades judiciais em todo o país.

Insta salientar que é na última camada da administração judiciária que abarca toda a gestão da unidade judicial, seja cartórios/serventias ou gabinetes judiciais é que deveriam ser aplicadas com mais afinco técnicas de gestão capazes de tornar o processo menos moroso, aumentando a eficiência da prestação jurisdicional.

Tendo em vista que um dos objetivos do Poder Judiciário é a prestação da tutela jurisdicional de forma mais rápida e eficaz – assegurando aos jurisdicionados o resultado útil da demanda em tempo razoável – desta forma, para este fim, devem ser utilizados todos os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível.

Podemos destacar que dentre os recursos disponíveis, o principal deles é o processo, “meio do qual se vale o Estado para empreender a atividade jurisdicional, que consiste em uma série de atos interligados e coordenados com o objetivo de prestar a tutela jurisdicional justa, cuja exteriorização, por sua vez, se faz por meio do procedimento”. O processo, em si, também deve ser alvo de gestão, “seja por

uma perspectiva estática, como método, seja por uma perspectiva dinâmica, como sucessão de atos” (FIORESE, 2011, p. 263).

Aliás, na concepção de processo organizacional ou processo de trabalho, o processo (judicial) pode ser visualizado como entrada (insumo) – pois corresponde a um método, uma disciplina procedimental –, transformação (execução de atividades) – os vários atos praticados no curso do procedimento transformam entradas em saídas – e saída (produto ou serviço) – vários atos que compõem o procedimento representam resultados das transformações, como, por exemplo, a sentença, que, em apertada síntese, é o produto de certificação do direito que resulta da transformação, por meio de atividade intelectual do juiz, das alegações formuladas pelas partes nos autos. A intensa disciplina legal a cuja observância se submete o processo não torna inócua a gestão de sua tramitação. Ao contrário, conforme o contexto, o processo (judicial) corresponde a um dos elementos que compõem os processos de trabalho (entrada, transformação e saída) adotados pelos órgãos judiciários. (FIORESE, 2011, p. 263).

A gestão da tramitação processual ou gestão processual pode ser considerada como “um conjunto de regras e procedimentos que consolidam um sistema de gestão” de processos que permite tornar mais rápido e eficiente o trabalho dos tribunais” (BOCHENEK et al., 2018, p. 323).

Pode ser definida como a intervenção contenciosa dos atores jurisdicionais no tratamento do caso ou processo, através da utilização de várias técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso (BOCHENEK et al., p. 324, 2018).

A gestão processual lança um novo olhar de como se deve desenvolver a organização, o processamento, a distribuição de informações processuais e de um modelo de decisões mais acertadas a determinados tipos de processo e tem por objetivo conferir racionalização à atividade jurisdicional¹¹.

Dentro dos limites da matriz constitucional e da lei, o juiz é provocado a ‘gerenciar’ os processos judiciais sob sua competência pela abertura a meios alternativos a resolução do conflito, otimização dos instrumentos disponibilizados em lei, corte dos excessos de forma, flexibilização e adaptação do procedimento legal às circunstâncias do caso e do juízo, aproveitamento da fase de saneamento, maximização da oralidade e

11“Não se reduz à possibilidade de adaptações procedimentais, indo muito além disso, compreendendo variadas técnicas de gerenciamento, como a calendarização do processo, a criação de instrumentos para tratamento da litigância repetitiva, o estabelecimento de uma ordem no julgamento dos processos, a criação de técnicas adequadas de solução do conflito, dentre outras medidas. Em virtude de sua autonomia institucional, cabe ao Poder Judiciário a organização administrativa de sua atividade, a gestão do seu orçamento e de seu pessoal, a contratação de empresas para lhe fornecer bens e serviços. Por outro lado, em virtude de sua função-fim, cabe ao Judiciário promover a resolução dos conflitos de interesses a ele levados, mediante um instrumento de preservação de garantias, que é o processo. Ao processo, porém, também devem ser aplicadas técnicas de gestão pelo órgão jurisdicional, haja vista a previsão do princípio da eficiência jurisdicional.” (CAMPOS, 2018, p.118).

concentração de atos processuais, acompanhamento do fluxo de processos no cartório e coordenação de suas atividades, etc (ALVES, 2010,p.21).

O que se pretende com a gestão processual é garantir a eficácia e eficiência no processo de chegada à sentença, empregando de uma forma correta todos os recursos possíveis, do início da lide até a sua resolução, fazendo emergir o amplo acesso à justiça.

Quando se aborda a eficiência, impõe-se ao magistrado que conduz o processo a utilização de práticas inteligentes de ordenação dos autos, assim como o uso mais eficiente dos meios legais e operacionais ao seu alcance. Contudo, muitas vezes não é fácil gerir adequadamente os processos de uma unidade judicial, uma vez que não há suficiente preparação dos magistrados e o número de processos em trâmite é demasiadamente elevado para o tempo disponível de análise. Além do fato de que uma boa gestão de processos não depende apenas do juiz, mas também de todo o aparato que o Tribunal lhe dispõe e dos recursos que lhe são destinados (BOCHENEK *et al.*, 2018, p. 324).

Em relação ao tema da gestão processual, abordaremos nesse estudo de caso a gestão do conjunto de processos. Dos critérios, formas e procedimentos para promover a tramitação e o andamento do conjunto do acervo processual existente em gabinete judicial, como forma de atingir maiores índices de satisfação das necessidades dos jurisdicionados.

Desta forma, propõe-se neste trabalho que a aplicação da metodologia da triagem complexa de processos, como técnica de gestão processual, seja capaz de ampliar o acesso à justiça proporcionando ao jurisdicionado uma resposta mais rápida em cada etapa do trâmite processual.

1.4 O PAPEL DOS MAGISTRADOS NA GESTÃO JUDICIAL

Devemos destacar que nada adianta falarmos sobre o tema da gestão judiciária sem levarmos em conta o papel que o magistrado possui na condução do trâmite processual, uma vez que cabe a ele implementar as ações necessárias para a obtenção de resultados positivos no exercício da jurisdição.

Cumprе ressaltar que neste estudo de caso não será enfatizada as atividades administrativas dos tribunais, já notadamente conhecidas por todos. O

enfoque está nas atividades de gestão desenvolvidas diretamente pelo magistrado em sua unidade judicial, conjuntamente com a atividade-fim dos julgadores.

A entrega da prestação jurisdicional adequada é o resultado da ação concatenada de vários atores que participam. Cabendo ao juiz administrar essa organização de forma que todas as engrenagens funcionem da melhor forma possível. Para tanto, faz-se necessário conhecimento por parte do magistrado da gestão judiciária e gestão processual.

Neste diapasão, podemos destacar que:

a gestão da tramitação processual – ou, simplesmente, gestão processual – incumbe ao juiz, como decorrência da condição de diretor do processo que lhe é reservada – embora, em muitas situações, a atribuição pode e deve ser delegada aos seus auxiliares. A atividade jurisdicional, sob um dos ângulos pelos quais é visualizada, consiste no complexo de atos praticados no curso do processo, em especial, pelo juiz. Por sua vez, o monopólio da atividade jurisdicional que o Estado reserva para si se reflete diretamente nos poderes conferidos ao juiz e, também por isto, o juiz assume posição predominante em comparação com os demais partícipes do desenvolvimento do processo. (FIOREZE, p.263, 2011)

Incumbe ao magistrado, como gestor¹² de sua unidade jurisdicional, proporcionar a entrega da prestação jurisdicional de forma mais célere e eficaz. Para tanto, deverá inserir em sua metodologia de trabalho rotinas gerenciais que permitam melhores resultados, “através da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução dos planos através de um determinado tipo de comando e de controle” (BEZERRA, 2008, p.66).

Podemos destacar que a prestação jurisdicional é o produto final a ser entregue ao jurisdicionado, cabendo ao magistrado gerir todo o trâmite processual para que o produto seja entregue em tempo ágil e atinja os fins aos quais foi demandado. Neste contexto,

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção, é imprescindível manter o ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido

12 Lara Cristina de Alencar Selem (2004, p.29), define o gestor judiciário como aquele responsável por “exercer todas as atribuições inerentes à função jurisdicional, bem como as administrativas referentes aos serviços conexos ou auxiliares da Justiça, que estejam a ele vinculados, bem como os servidores que lhe sejam diretamente subordinados”

abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e de dirigir o processo – que implica orientação ao cartório. (...) Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõem, os impressos. É o lugar em que trabalha; são os carimbos, as cadeiras, o espaço da sala de audiências e de seu gabinete; são a própria caneta, a máquina de escrever, o fluxo de organização dos serviços e algumas coisas imateriais (BENETI, 1997, p.12).

Assim, cabe ao magistrado desenvolver técnicas para o bom andamento do processo, incluídas as metodologias de gestão para permitir a aceleração da tramitação processual. A gestão deve estar dirigida para a qualidade total do serviço prestado, destacando que

uma boa gestão processual, aquela que procure seguir os melhores padrões, deve seguir constantemente uma ideia concreta de mais eficiência no uso pelo juiz dos instrumentos legais (geralmente as leis de processo) e dos instrumentos (ou meios) materiais ou meramente operacionais que tenha ao seu dispor. (BOCHENEK *et al.*, 2018, p. 326).

Notadamente as próprias normas de gestão judiciária já preconizam em seus textos que o magistrado é o gestor da unidade em que está lotado, instituindo-lhe além da função jurisdicional, a incumbência de exercer funções de natureza administrativa.

Para que o juiz possa exercer a função administrativa de forma satisfatória deve se valer da ajuda de técnicas administrativas modernas, como bem destaca Mello Serra(2006,p 8):

o “Juiz Gestor” deve estar focado no futuro, de forma a poder preparar sua serventia para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais e a par de novas modificações legislativas. Para levar sua serventia à excelência, o juiz deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático.

Além disso, deve o magistrado

complementar sua formação jurídica com conhecimentos gerenciais específicos à sua área de atuação, porquanto o aprimoramento da jurisdição não depende apenas do esforço para a produção de decisões em maior consonância técnica com o direito material envolvido, sendo necessário também que tais deliberações atinjam os efeitos almejados. Recomenda-se o enfoque em medidas de eficiência (meios) e de eficácia (resultados), para assegurar a prestação jurisdicional efetiva em tempo compatível com as dinâmicas sociais, políticas e econômicas. Notadamente, a adoção de métodos administrativos especificamente desenvolvidos para esta modalidade do exercício do poder político estatal pode proporcionar majoração na qualidade das decisões, redução de gargalos, eliminação de obstruções nos fluxos procedimentais, minoração dos tempos de tramitação

processual e, ainda, de acordo com esta proposta de pesquisa, ampliação das taxas de segurança jurídica e de isonomia de tratamento aos jurisdicionados. (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 230)

A visão tradicional da magistratura, de que o juiz deve estar adstrito ao processo, deve ser superada. A prestação jurisdicional atual exige que o magistrado repense acerca de seu papel diante da sociedade contemporânea. Destacamos a necessidade de mudança no paradigma porque

o juiz de hoje não mais pode estar identificado como o juiz de ontem, ou seja, diante de uma nova sociedade, com inéditas demandas e necessidades, o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade moderna, tendo em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total. Esse juiz que é impactado pelas profundas deficiências da prestação de serviços estatais, os quais não conseguem fazer frente às necessidades sociais básicas. Assim, o novo juiz, a par de sua formação técnico jurídica, desfruta de uma formação interdisciplinar que lhe permite ir além, conhecendo da realidade social, econômica e mesmo psicológica envolvida na lide em julgamento. Portanto, a interdisciplinaridade é característica marcante do novo juiz (ATAÍDE JÚNIOR, 2006, p. 67/68)

A modificação no padrão ocorrerá principalmente com a substituição da “adstrição ao processo” pela busca da excelência nos serviços prestados pelo Judiciário. “O juiz seria não somente o juiz, mas o juiz gestor, com visão além do processo. Isso viria com a consciência de que o juiz não pode ficar adstrito às paredes de seu gabinete, apenas sentenciando e despachando processos e, achar que com isso cumpriu seu mister” (BEZERRA, 2008, p. 65).

A interdisciplinariedade seria fator marcante na otimização dos serviços prestados pelo Judiciário, na medida em que a impositiva aliança entre o Direito e a ciência da Administração, poderia emprestar valioso subsídio à revisão e à modernização dos métodos de gerenciamento do serviço judiciário, nem sempre aptos à entrega dos resultados práticos exigíveis pelos jurisdicionados. Por meio da ciência da Administração podemos aprender como fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz. (BEZERRA, 2009, p.65)

Notadamente, por eficiência entendemos fazer o mais rápido possível para todos, com menos custos, melhor cooperação entre todos, mais comunicabilidade entre todos e maior compreensibilidade das decisões judiciais (BOCHENEK *et al.* 2018, p. 326). Nesse contexto, podemos dizer que a eficiência vai depender e muito

de cada juiz e de sua personalidade, o que ditará a forma como a tramitação processual irá se desenvolver.

Quando nos referimos ao gerenciamento estamos mencionando aquele que pode ser desenvolvido pelo próprio magistrado de primeiro grau, na jurisdição que atua. O que buscamos com a adoção de técnicas de gestão é extrair da ciência da administração experiências positivas que possam melhorar os serviços prestados pelo poder judiciário.

Não podemos deixar de frisar que cabe às Escolas de Magistratura incluírem em seus cursos de formação e aperfeiçoamento, técnicas de gestão, de medidas práticas que conduzam o processo a um andamento mais céleres, incluindo também manuais com modelos de procedimentos e ainda de decisões e despachos padronizados.

Assim, o magistrado que se preocupa com uma boa gestão de gabinete está empenhado na busca pela eficiência e eficácia na prestação da tutela jurisdicional. O magistrado, como gestor público deve promover a condução de suas atividades pautado na eficácia constitucional, onde a ideia de eficiência está atrelada à produtividade com qualidade e celeridade.

2 GESTÃO JUDICIÁRIA APLICADA AOS GABINETES JUDICIAIS

O cenário jurídico nacional vive dias de transformação, verificando-se nos últimos anos um aumento crescente de demandas judiciais, sem que se tenha tido um incremento proporcional no quadro de servidores.

Segundo Fiorese (2011, p.259),

Recentes avaliações revelam que o Poder Judiciário é considerado ruim ou péssimo em termos de agilidade e, por parte da população, a insatisfação é demonstrada pelas críticas severas que lhe são dirigidas enquanto prestador de serviço público, entre elas, certamente a mais contundente, a de que “a Justiça tarda e falha”.

Vários são os fatores causadores dos problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional, destacando-se, entre eles, a crescente complexidade inerente à atividade jurisdicional, as deficiências do atual modelo estrutural do sistema judiciário, a disciplina do meio necessário ao exercício da atividade jurisdicional (o processo) e os modelos de gestão utilizados (ou não utilizados) pelo Poder Judiciário.

Essa realidade demonstra a necessidade de encontrar meios alternativos para tornar a prestação jurisdicional mais célere e efetiva, Nesse sentido, cada vez mais vem sendo difundida a ideia de gestão das atividades judiciais, controle de procedimentos operacionais, racionalização e delegação de tarefas, dentre outras práticas (KELLEMAN, AGOSTINI e FARIA, 2009, p. 04).

Nesse sentido discorre Eliane Garcia Nogueira (2009, pg. 94):

Todas as organizações, inclusive o Poder Judiciário, sofrem pressões. As pressões podem ser externas ou internas. Especificamente, quanto ao Poder Judiciário, são exemplos de pressões externas: o aumento constante de demandas; a investigação de casos de corrupção; o descrédito da sociedade quanto aos serviços prestados; mudança constante das leis; os cortes orçamentários, entre outros. O envelhecimento do quadro, as licenças saúde, as aposentadorias, limitação do quadro funcional são exemplos de pressões internas que abalam a organização. Tantas outras pressões ainda poderiam ser citadas, entretanto, a intenção precípua é o ângulo de análise destas pressões, ou seja, as pressões podem significar uma grande oportunidade de melhoria. Quanto maiores as pressões, maior é o campo de atuação em direção à mudança do quadro. A gestão surge como necessidade premente para o enfrentamento destas pressões. O Poder Judiciário será tão forte quanto for sua legitimação. A legitimação de um Poder de Estado passa pela sua importância para a sociedade e pela eficácia e eficiência dos serviços prestados.

Para melhorar este cenário, o Poder Judiciário vem se preocupando com as questões atinentes à Administração Judiciária, o que pode ser notado no Planejamento estratégico de alguns Tribunais.

No caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, resta evidenciada essa preocupação, sendo que entre os objetivos estratégicos da Instituição estão disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa; otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia; implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; aperfeiçoar a comunicação interna e concretizar a gestão do conhecimento¹³.

Nessa linha os gabinetes judiciais como órgãos integrantes da administração judiciária e órgãos auxiliares do juízo devem implementar formas de gestão que conduzam à celeridade processual.

Observa-se no judiciário catarinense que a maioria dos gabinetes não tem uma padronização em suas rotinas de trabalho. Os processos chegam do cartório e apenas os estagiários dividem os processos por matérias em escaninhos próprios (no caso de processos físicos) ou em localizadores/filas de trabalho (processo eletrônico) de modo a facilitar a localização dos mesmos e depois as distribuem aos assessores para triagem, o que contribui para a demora na prolação de decisões.

O combate à morosidade da unidade judiciária deve estar aliado com a qualidade da atividade jurisdicional prestada. Nesta seara, destaca-se a importância de uma gestão de gabinete eficiente que utilize práticas e metodologias de trabalho que reduzam o tempo de espera por um provimento judicial.

Desta forma, pretende-se neste capítulo abordar, de forma descritiva, os principais conceitos operacionais relacionados com a gestão de gabinetes judiciais, e, ainda, contextualizar a realidade do gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC antes da adoção da metodologia da triagem complexa de processos. Tal contextualização é importante para elucidar o questionamento proposto, qual seja, se a aplicação da metodologia da triagem complexa de processos pelo gabinete judicial em estudo ocasiona a diminuição do lapso temporal na prolação de despachos, decisões ou sentenças e com isso torna a prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz.

13 Fonte: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020/perspectiva-gestao>

2.1 CONCEITOS ATRELADOS À GESTÃO DE GABINETES JUDICIAIS

2.1.1 A unidade judicial e seus auxiliares

Inicialmente destacamos a importância de conceituar semanticamente o que viria a ser uma unidade judicial, ou seja, um gabinete e um cartório, bem como os agentes públicos que os compõem, delimitando o tema ao Poder Judiciário Catarinense.

Segundo as premissas do CNJ, uma Unidade Judicial ou Vara Judiciária, é “o local ou repartição que corresponde a lotação de um juiz, onde o magistrado efetua suas atividades”¹⁴.

Destacamos também que uma unidade judicial (ou vara):

é um feixe de competências judiciais, ou seja, é um conjunto de atribuições para prestar a tutela jurisdicional, com relação a determinadas matérias (cível, família, Fazenda Pública, crime etc.), consoante estabelecido pelas Fontes Jurídicas (ZANON JÚNIOR, 2017, p.231)

As Unidades Judiciais delimitam a competência de cada magistrado e ocupam, fisicamente, parte de uma edificação do Fórum.

Nas comarcas de entrância inicial, geralmente, há uma única vara, que recebe todos os assuntos relativos à Justiça. Nesta unidade judicial um único juiz responde por todos os processos, independente de sua natureza (criminal, cível, família, fazenda etc.). As comarcas de entrância final e especial dispõem de duas ou mais unidades judiciárias, cada uma conduzida por um magistrado.¹⁵

Tendo em vista as diversas atividades desenvolvidas em uma Unidade Judicial, o juiz de direito, para o bom desempenho dos serviços judiciários, recebe o apoio dos denominados “auxiliares do juízo”.

Nos termos do artigo 149 do CPC/2015:

Art. 149. São auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

14 Disponível em: CNJ, 2020 - <https://www.cnj.jus.br/cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-comarca-vara-entrancia-e-instancia/>

15 Conceitos retirados do site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/0/Manual+do+Novo+Servidor/05b8ebad-f979-4ff1-b903-c664a91663b3>

Além dos auxiliares mencionados no referido dispositivo, destacamos também os servidores, sejam cartorários ou assessores, bem como os estagiários. O enfoque deste capítulo estará neste grupo, por serem os que auxiliam diretamente o magistrado na confecção das decisões e no cumprimento destas.

Podemos conceituar como assessores os servidores ocupantes de cargo efetivo ou comissionado que auxiliam o magistrado na análise dos processos, bem como na confecção de minutas de despachos, decisões ou sentenças. Podem, ainda, desempenhar atividades administrativas, fazer atendimento ao público e auxiliar o magistrado com as audiências (ZANON JÚNIOR, 2017, p.232).

Quanto à assessoria do magistrado, o quadro funcional do Tribunal de Justiça de Santa Catarina separa os servidores em três categorias: o assessor de gabinete, o assessor jurídico e o analista jurídico, os dois primeiros são cargos decorrentes de livre nomeação e exoneração¹⁶ podendo o magistrado escolher para desempenhar as funções pessoas de sua maior confiança. O assessor jurídico é cargo comissionado puro, sendo o assessor de gabinete servidor efetivo que receberá uma gratificação para exercer tal função. Já o analista jurídico é servidor efetivo de carreira.

Segundo o disposto no sítio eletrônico da Corte Catarinense o Assessor de Gabinete e o Assessor Jurídico¹⁷ desempenham:

atividades relacionadas ao assessoramento dos magistrados, tais como: exame de autos e papéis; pesquisa de doutrina, legislação e jurisprudência; redação de minutas de despachos e decisões; recepção e atendimento de partes e advogados.¹⁸

16 A resolução GP n. 29/2017 da Corte Catarinense define as atribuições dos cargos comissionados que prestam assessoria aos magistrados de primeiro grau

17 Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/assessor-de-gabinete>>

18 Exemplos típicos de atribuições do cargo de assessor jurídico: Elaborar estudos, pesquisas, minutas de despachos, votos, decisões e sentenças de elevado grau de complexidade, sob a supervisão e orientação do magistrado a que se encontrar vinculado; recepcionar e atender partes e advogados quando não houver necessidade de que o contato se dê diretamente com o magistrado; executar atividades administrativas inerentes às audiências, às sessões de julgamento ou sessões do tribunal do júri, supervisionadas pelo superior hierárquico; executar atividades administrativas em geral; orientar estagiários e servidores na elaboração de pesquisas e minutas; desempenhar outras atribuições em consonância com as competências do Gabinete, delegadas pela autoridade superior e/ou contidas em normas. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=164876&cdCategori:a=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc>>

No entanto, o Analista Jurídico¹⁹ exerce:

atividades de planejamento, organização, coordenação, supervisão técnica, estudo, pesquisa, elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade, a fim de fornecer suporte jurídico-administrativo aos órgãos do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau. Atuar como conciliador ou mediador, por designação da autoridade judiciária a que estiver subordinado.²⁰

Já os servidores cartorários, assim denominados por exercerem funções diferenciadas dos assessores, são responsáveis pelo cumprimento das decisões proferidas pelo magistrado. Cabe a eles cumprir os comandos judiciais e dar-lhes os devidos encaminhamentos, como, por exemplo, expedir mandados, ofícios, impulsionar os processos sem andamentos, expedir formais de partilha etc. Os servidores lotados em cartório podem ter formação em nível médio (técnicos) ou superior (analistas).

No judiciário catarinense a maioria dos servidores lotados em cartórios são técnicos judiciários, tendo em vista que os analistas, geralmente, são requisitados pelo gabinete ou exercem a função gratificada de Chefe de Cartório²¹.

Compete ao Técnico Judiciário Auxiliar²² executar as “atividades relacionadas com serviços de organização, execução e controle de serviços técnico-administrativos. Atuar como conciliador ou mediador, por designação da autoridade judiciária a que estiver subordinado”²³.

Por fim, o grupo dos estagiários, estudantes de direito que auxiliam o juízo, prestando serviços de forma remunerada ou voluntária, com finalidade de adquirirem conhecimentos e prática profissional (ZANON JÚNIOR, 2017, p.233). Segundo o manual do estagiário disponibilizado no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

19 Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/analista-juridico>>

20 Exemplos típicos de atribuições da categoria: dar andamento a processos administrativos e judiciais e ao expediente do órgão em que estiver lotado; elaboração de certidões, informações, relatórios, pareceres e expedientes diversos, de acordo com a natureza do órgão no qual estiver lotado; atendimentos às partes e interessados, em processos judiciais e administrativos; análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência; orientação e execução de tarefas e elaboração de estudos e projetos nos assuntos relacionados à sua área de formação; exercer, quando designado pela Direção do Foro, a Chefia de Cartório, nos termos da Lei Complementar 406/08, com os encargos de fedatário; outras atividades correlatas e de mesma natureza e grau de complexidade. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/analista-juridico>>

21 Servidor ocupante de cargo efetivo, bacharel em direito, que será competente por gerir a administração do cartório para o com desempenho das atividades cartorárias.

22 Conceito disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/tecnico-judiciario-auxiliar>>

incumbe ao estagiário: “auxiliar nas atividades desempenhadas no setor em que forem lotados, devidamente supervisionados, de modo a contribuir no seu aprendizado e desempenho acadêmico, além de preparar para a vida profissional após a graduação.”²⁴

Após a explanação sobre os auxiliares do juízo, importante destacar que na justiça catarinense já se consolidou o modelo de Unidade Judicial clássico que opta pela divisão entre cartório e gabinete. Tanto é assim, que o presente estudo de caso é focado, especificamente, nas funções administrativas desempenhadas pelo gabinete.

Por oportuno, destacamos que este modelo de unidade judicial que separa a Unidade Judicial em cartório e gabinete não é plenamente seguido, Neste particular, segundo Orlando Zanon Júnior (2017, p.233/234) podemos citar dois paradigmas administrativos distintos, quais sejam:

a. **Modelo comum ou clássico:** É caracterizado pela divisão das tarefas em dois grandes grupos, de modo que a produção da decisão é realizada pelo gabinete e, depois, o respectivo cumprimento incumbe ao cartório (ou secretaria). Aqui se verifica a clara divisão de tarefas entre os assessores (e estagiários lotados em gabinete) e cartorários (e respectivos estagiários), na forma antes mencionada. Neste modelo, há carga de processos conclusos, para fins de tramitá-los entre estas duas subdivisões da unidade (gabinete e cartório). A triagem é geralmente realizada, no ponto que interessa (gestão de lançamento de decisões), quando da chegada dos processos ao gabinete, oportunidade em que são separados os lotes de causas distintas. Trata-se do modelo mais amplamente empregado no Poder Judiciário de Santa Catarina, tanto que o próprio sistema informatizado (SAJ) é baseado neste conceito.

23 Atribuições gerais exercidas pelo Técnico Judiciário são: atender aos advogados e ao público, prestando as informações solicitadas; elaborar atas de julgamento e de sorteios de jurados; autuar inquéritos, cartas precatórias, ações, execuções fiscais e demais processos; fazer juntada de documentos nos processos; digitar audiências, quando indicado pelo Escrivão, e demais expedientes do cartório; realizar o cadastramento dos processos em andamento, partes e testemunhas, vinculando-as ao processo; registrar e acompanhar a movimentação de processos e respectiva localização no cartório; providenciar o acondicionamento físico dos processos no cartório, de acordo com o respectivo registro lançado no sistema; elaborar e controlar a carga e remessa de processos; emitir carga de mandado e expedientes diversos; receber e remeter petição intermediária; providenciar o apensamento, desapensamento e reunião de processos; executar mudança de classe de processos; cadastrar e emitir pauta de audiência; conferir registro de objetos e valores apreendidos; manter atualizados os registros no sistema, pertinentes as suas atribuições; executar outras tarefas correlatas a critério de seu superior imediato. disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/tecnico-judiciario-auxiliar>>

24 Manual do estagiário TJ/SC, disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/2294744/Manual+do+estagi%C3%A1rio/ad481887-d912-4d54-b43f-a3bce8bd6615>>

b. **Unificado:** A unidade judicial permanece indivisa quanto à distribuição de tarefas. Ou seja, o mesmo grupo de auxiliares do juízo executa as atribuições de produção da minuta de decisão e, posteriormente à correção pelo juiz, efetua o respectivo cumprimento. Outrossim, aqui não há subdivisão entre assessores e cartorários, como antes dito. Neste modelo, não há de fato carga de processos, ainda que isto possa ser formalmente alimentado em algum sistema de registro. A triagem geralmente é realizada quando um determinado assessor assume a análise de um processo para produzir uma minuta de decisão e, depois de aprovada pelo magistrado, passa para o respectivo cumprimento.

Diante do exposto podemos verificar que a adoção por um ou outro modelo de Unidade Judicial implica diretamente na forma de gerenciamento dos gabinetes, tendo em vista que as diferenciações funcionais entre os modelos reflete diretamente na forma como a carga, a triagem dos processos e cumprimento das decisões são feitos.

No modelo clássico, como a Unidade é subdividida entre cartório e gabinete há necessidade de se fazer carga dos processos para que estes tramitem em um ou outro setor. Quanto ao sistema de lançamento de decisões, a triagem dos processos é realizada quando o gabinete recebe a carga do cartório e separa os processos por assunto, tipo de decisão, urgência etc. Neste modelo a maioria do acervo fica em cartório, remetendo-se os processos conclusos para gabinete apenas quando há necessidade de provimento judicial.

Salienta-se que no modelo clássico o cartório analisa todo o processo antes de encaminhá-lo concluso, sendo que quando o processo chega nas mãos do servidor responsável por receber os processos em gabinete, este faz novamente toda a análise e triagem do processo para depois da liberação da minuta pelo magistrado encaminhar os autos novamente ao cartório, que terá que receber a carga, triar e analisar o processo para dar o devido cumprimento ao comando judicial.

Observamos por este panorama que este modelo de unidade judicial gera um certo retrabalho, uma vez que a carga, triagem e análise dos autos terá de ser feita por duas vezes, uma pelo servidor cartorário e outra pelo assessor do magistrado. “Como consequência disto, pode ocorrer uma assimetria de informações entre gabinete e cartório, gerando um esforço adicional para eliminá-la, de modo a estabelecer consonância de entendimentos”(ZANON JÚNIOR, 2017, p.233).

Por outro viés, no sistema unificado não há necessidade de carga dos processos, geralmente o acervo fica concentrado no gabinete. A triagem e análise processual é feita quando um servidor aloca um processo para elaborar uma minuta de despacho/decisão ou sentença, e, após a aprovação da minuta pelo magistrado, o servidor já passa para o cumprimento das determinações exaradas naquela decisão. Este modelo permite uma otimização do trabalho, pois quem elabora a minuta já tem ciência daquilo que necessitará ser cumprido, evitando, assim, o retrabalho da análise do processo por outro servidor e um extenso lapso de espera entre a prolação da decisão e o cumprimento pelo cartório. (ZANON JÚNIOR, 2017, p.235/236)

Para Orlando Zanon Júnior (2017, p.233/234) um fator que não permite a ampla adoção deste modelo é o fato de haver necessidade de ampla capacitação de todos os servidores da unidade, “os quais precisam estar versados tanto das tarefas de gabinete como também as de cartório”.

2.1.2 Atividades administrativas desempenhadas pelos gabinetes judiciais

Além dos conceitos acima descritos é salutar discorrer sobre outros assuntos específicos atrelados às atividades administrativas de gabinete e que são de grande importância para uma célere prestação jurisdicional. Destacaremos neste ponto as práticas de lançamento das decisões judiciais, de base de modelos e de fluxo processual.

O lançamento de decisões judiciais,

se refere a operacionalização prática da resolução de controvérsias jurídicas mediante deliberação estatal, ou seja, indica a atividade precípua da jurisdição. A administração do lançamento de decisões está lastrada em dois pilares básicos de sustentação, consistentes em montagem de uma base de modelos e em organização do fluxo dos processos físicos e/ou digitais. (ZANON JÚNIOR, 2017, p.236)

O objetivo principal para gerir o lançamento das decisões judiciais está na ampliação da taxa de saturação ou taxa de sobrecarga, ou de equilíbrio. Esta taxa visa demonstrar o número de processos que podem ser impulsionados em determinado período de tempo. Assim, quanto maior a referida taxa maior será a produtividade da unidade, tendo em vista que um maior número de processos será impulsionado em um menor período de tempo (ZANON JÚNIOR, 2017, p.9).

Outro conceito salutar relacionado à gestão dos gabinetes judiciais e que deve ser amplamente utilizado pelos magistrados é na base de modelos. Segundo Orlando Zanon Júnior (2017, p.236)

A base de modelos é o conjunto de peças prontas (em sua redação e formatação) fixadas para os mais diversos impulsos referentes à competência jurisdicional de uma unidade. Ou seja, é um conjunto organizado de minutas de despachos, decisões interlocutórias e sentenças.

A utilização de uma base de modelos, além de promover um rápido impulsionamento dos processos contribui para uma melhora na prestação da tutela jurisdicional. Primeiro, porque uma base de modelos permite ao magistrado sedimentar seu entendimento nas diversas matérias as quais é competente, o que gera maior coerência nas decisões. Segundo, porque a adoção de uma base de modelos facilita o treinamento da equipe do magistrado. Construindo uma base de modelos sólida a equipe poderá inteirar-se dos entendimentos judiciais aplicáveis apenas consultando-a, não necessitando efetuar uma ampla pesquisa doutrinária, jurisprudencial ou normativa para elaborar uma minuta e submetê-la ao magistrado (ZANON JÚNIOR, 2017, p.237).

Em síntese, uma base de modelos assegura isonomia e igualdade de tratamento entre os demandantes, pois uniformiza o impulsionamento dos feitos, “de modo a prestigiar o princípio constitucional da igualdade e promover o ideal de segurança jurídica”. A padronização dos modelos diminui a probabilidade de que para uma mesma situação jurídica sejam prolatados provimentos judiciais diversos (ZANON JÚNIOR, 2017, p.237).

A criação de uma base de modelos é de suma importância para a gestão de lançamento de decisões judiciais, uma vez que permite fixar os parâmetros de impulso ao feito a serem empregados na unidade judicial.

Prosseguindo, nos voltamos para a análise de um outro ponto muito significativo para uma boa gestão de gabinetes que é o fluxo processual. O fluxo processual

diz respeito ao caminho percorrido pelo processo desde o seu recebimento pelo gabinete até a sua saída, com o devido provimento judicial. Ou seja, é o trajeto do feito, desde o recebimento da carga de conclusão, passando pela triagem (esta optativa, embora de máxima relevância), análise de seu conteúdo, elaboração da minuta de impulso, conferência, assinatura e, ao

final, devolução ao cartório para o devido cumprimento (intimações, expedições de mandados etc.) (ZANON JÚNIOR, 2017, p.238).

Como regra o processo segue um trâmite que pode ser dividido nas seguintes fases:

a. Recebimento da carga de conclusão pelo juiz, que é etapa geralmente automatizada, mormente em se tratando de feitos digitais. b. Triagem, consistente no procedimento opcional de separação dos processos em lotes, para fins de posterior encaminhamento para os integrantes do gabinete previamente selecionados. c. Análise de conteúdo, para fins de fixação de qual o impulso a ser dado. d. Elaboração da minuta, consistente na tarefa de seleção do modelo de impulso aplicável (ainda que mediante alterações pontuais) ou na redação de novo texto, adequado às especificidades do caso. e. Conferência, que é a etapa necessária quando o redator da minuta não é o próprio magistrado, de modo que ele deve revisar a correção da solução jurídica proposta por algum auxiliar. Esta etapa pode ser dividida em mais de uma, a exemplo de quando o assessor confere minutas feitas por estagiários, antes de submetê-las a uma segunda análise pelo juiz. Adicionalmente, aqui pode ser determinado o retorno do processo, para redação de nova proposta de impulso diferente, ou mesmo substituída por outra peça. f. Assinatura. g. Devolução da carga do processo ao cartório, que pode ser automatizada. (ZANON JÚNIOR, 2017, p.238).

Destacamos que a etapa do fluxo processual demonstra a forma cotidiana com que a função decisória típica da jurisdição é prestada. E que, em algumas ocasiões, se houver modificações no fluxo, poderá ocorrer uma maior ou menor celeridade ou qualidade na administração dos fluxos processuais.

2.2 PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE GABINETES

Após breves explicações acerca dos conceitos operacionais vinculados às atividades exercidas em uma unidade judicial, é relevante apontarmos alguns dos principais problemas enfrentados no exercício da gestão administrativa de um gabinete judicial.

Nesse particular, importa mencionar, que ao Poder Judiciário falta capacitar os magistrados para gerir suas unidades, além de fornecer-lhes instruções uniformizadas sobre a gestão de lançamento de decisões, para que possam desenvolver melhores suas atividades típicas.

Nosso sistema processual civil e criminal dispõe de uma série de fontes normativas que orientam a tramitação processual geral. Contudo, os textos normativos, a jurisprudência, a doutrina, os princípios jurídicos ou até mesmo as políticas administrativas fornecidas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) não

abrangem de forma efetiva e eficaz práticas de gestão que propiciem agilidade e efetividade às decisões judiciais especialmente quanto ao fornecimento de um banco de modelos institucionais e a aplicação de métodos para gerenciar fluxos de processos.

Esses dois pontos, o fornecimento de um banco de modelos institucionais e um método de gerenciamento de fluxo de processos são cruciais para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas pelos magistrados.

Quanto ao banco de modelos institucional, não é praxe dos Tribunais fornecerem aos magistrados uma gama elevada de modelos de minutas para os mais diversos procedimentos. Nesse particular, os Tribunais não se empenham em realizar estudos para a criação de uma metodologia de aplicação e desenvolvimento de uma base de modelos sólida, que seja de fácil cognição e aplicação. Uma base de modelos concisa que ajudaria e muito os magistrados na prolação dos despachos, decisões ou sentenças (ZANON JÚNIOR, 2017, p.243).

No Judiciário Catarinense esta realidade não é diferente. O sistema informatizado do SAJ²⁵, ou até mesmo o eproc, não possui uma gama elevada de modelos de impulsos processuais, dispõe de apenas alguns modelos genéricos sem muita fundamentação jurídica ou que estejam vinculados a determinadas matérias específicas. As peças processuais fornecidas não dispõe de subsídios técnicos que possam orientar os magistrados na tomada de suas decisões.

Ressaltamos neste ponto que o fornecimento de um banco de modelos está longe de afastar do magistrado a sua independência funcional e autonomia para decidir sobre o caso concreto. Trata-se apenas de fornecer-lhe melhores orientações técnicas sobre determinado assunto, dispondo os modelos de minutas das normas jurídicas aplicáveis a determinado caso, bem como ementas de jurisprudências ou outros pontos relevantes, permitindo que quem elabore a minuta não necessite fazer uma longa pesquisa para fundamentar a decisão.

Como regra, na judicatura catarinense, cada magistrado possui seus próprios modelos, que vão sendo construídos ao longo do tempo por critérios

25 Até o mês de abril de 2019 o SAJ era o principal sistema informatizado utilizado na Justiça Catarinense, após essa data o Tribunal de Justiça começou a trabalhar com o sistema eproc.

subjetivos. Por não utilizar uma base de modelos institucionalizada, o judiciário produz um grande número de peças processuais e isso reflete negativamente na administração judiciária, pois são vários tipos de minutas a serem interpretadas pelos servidores quando do cumprimento da decisão, bem como várias decisões que podem gerar interpretações divergentes pelas partes e pelos advogados.

Ademais, um grande número de decisões judiciais sobre a mesma situação “majora a divergência de praxes processuais, haja vista que as diversas unidades judiciárias terão propostas de impulso de feitos diferenciadas, quando não raramente isto possa ocorrer entre varas distintas de uma mesma comarca” (ZANON JÚNIOR, 2017, p.244).

Nesta perspectiva é salutar que se adote uma base de modelos que busque a uniformização das decisões dentro da estrutura do Poder Judiciário. Principalmente para padronizar o andamento processual de processos e ações judiciais independente da comarca onde são protocoladas. O que permitiria mais celeridade e eficiência na prestação jurisdicional, além de conferir maior segurança jurídica aos provimentos judiciais.

Seria suficiente para a implementação de uma base de modelos padronizada que ela contivesse as diretrizes gerais a serem oferecidas aos magistrados para determinado caso específico, disponibilizando “uma base padrão de entendimentos sobre o mais correto andamento processual de acordo com as Fontes Jurídicas que integram nosso ordenamento (principalmente a legislação escrita e a jurisprudência das cortes superiores)” para que o judiciário pudesse ter um padrão quanto a essas premissas. (ZANON JÚNIOR, 2017, p.245).

A adoção de modelos uniformizados propicia maior eficiência e agilidade no lançamento de decisões, uma vez que os operadores jurídicos não precisarão elaborar uma nova peça para cada situação jurídica específica. Além do que, decisões padronizadas possibilitam a formação de uma memória institucional no Tribunal, permitindo que a jurisprudência vá se formando com maior coerência e segurança jurídica.

Sobre o tema, assevera Orlando Zanon Júnior (2017, p.245):

Mais ainda do que resultar na formação de um acervo jurisprudencial coeso, o emprego de uma base de modelos unificada auxilia ainda no respeito ao princípio fundamental da igualdade de tratamento para as partes, que podem criar a legítima expectativa de qual será o andamento dado ao seu processo e, quiçá, qual seu provável resultado final. Outrossim, está em discussão uma solução pragmática que resulta em ganhos não só gerenciais, mas também qualitativos.²⁶

Criar uma base de modelo nestes moldes carece de prévia análise de critérios de montagem de modelos, seleção de formas de montagem de ementas, de sequência de exposição de argumentos, inserção de campos os quais as partes do texto devem ser modificadas de acordo com o caso concreto, de uma base de formatação específica, tudo isso a fim de facilitar leitura e automatização das atividades para que o desenvolvimento seja ágil e efetivo (ZANON JÚNIOR, 2017, p.245-246).

Quanto ao método de gerenciamento de processos a situação não se difere muito do exposto anteriormente. Os Tribunais não oferecem instruções administrativas aos gabinetes para um bom gerenciamento do fluxo de decisões, de modo que cada magistrado elabora um plano de gestão para sua unidade.

Não obstante serem os provimentos judiciais as atividades típicas do Poder Judiciário, não há empenho nos Tribunais para a construção de uma metodologia específica que esteja voltada à administração dos fluxos do lançamento de decisões em gabinetes judiciais.

Observa-se que no judiciário há carência de fornecimento de um manual que apresente uma metodologia concisa e uniforme que auxilie os magistrados no gerenciamento dos fluxos processuais, sejam físicos ou digitais.” Daí que os juízes precisam gerir o fluxo de lançamento de decisões, em suas respectivas unidades, com métodos próprios e não uniformes.”(ZANON JÚNIOR, 2017, p.248).

26 “As instituições são espaços de atividades que com o decorrer do tempo acumulam um legado coletivo oriundo das vivências sejam pessoais ou entre outras instituições no mercado. No entanto, há diferentes formas de resguardar ou divulgar esta memória e entre elas as relações entre estas e o restante da sociedade, mas nem sempre há organização e eficiência nestas relações. A memória social se origina nas atuações e representações coletivas da memória de uma sociedade ou de um grupo. Assim, ela contribui para a formação da Memória Institucional que tem o papel de intensificar uma marca que identifica a instituição e reforça sua credibilidade e confiança perante seus públicos” (FIGUEIREDO; BEM, 2013. p. 66).

2.3 A REALIDADE DO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC

Após dissertar sobre os conceitos operacionais relevantes à presente pesquisa, salutar se faz a apresentação dos dados operacionais e numéricos da Unidade objeto deste estudo de caso.

A 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC foi criada pela Resolução nº 1/75 de 22 de dezembro de 1975, sendo instalada em 07 de março de 1978.

Até o mês de agosto de 2015 o cartório da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC era privatizado, após esta data houve a devolução do gerenciamento cartorário da unidade ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Destacamos que na transmissão do acervo haviam muitos processos que aguardavam andamento, seja em cartório ou em gabinete.

Diante da falta de uma gestão adequada, tanto por parte do cartório quanto pelo gabinete, havia um grande lapso temporal para o impulsionamento dos feitos.

Assim como a grande maioria das Varas que integram o Judiciário Catarinense, a unidade em conteúdo adota o modelo clássico de unidade judicial, sendo subdividida em cartório e gabinete, cada setor responsável pelo gerenciamento de seus processos.

Em setembro de 2018 a equipe da 2ª Vara contava com o seguinte quadro funcional: em gabinete: 1 magistrada substituta, 2 assessores de gabinete (1 afastada por licença maternidade), 3 assessores jurídicos (2 da magistrada titular e 1 da juíza substituta), 1 residente judicial e 5 estagiários (2 da magistrada titular, já que 1 está cedido ao cartório, e 3 da juíza substituta). Em cartório: 1 chefe de cartório, 1 técnico judiciário auxiliar, 2 analistas jurídicos e 3 estagiários.

Atualmente, com o retorno da magistrada titular em fevereiro de 2020 a unidade conta com quatro servidores lotados em cartório (Chefe de Cartório, duas técnicas judiciárias, uma analista jurídica) mais dois estagiários e o gabinete possui além da magistrada titular, dois assessores de gabinete, dois assessores jurídicos e dois estagiários.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente da unidade em questão é relevante apresentar os números da vara no período anterior à implementação da metodologia da triagem complexa de processos, para que possamos analisar a

evolução dos números até o final desta pesquisa, por isso o marco temporal de setembro de 2018.

Frisa-se que os números que serão apresentados foram retirados dos Sistemas de Controle Estatísticos do Poder Judiciário Catarinense, conhecidos como SAJ-Estatística, Aprimorar e a ferramenta do Business Analytics por intermédio do programa “Power BI”.

O SAJ-Estatística era a ferramenta de controle estatístico mais utilizada para aferir a jurimetria das varas, tendo em vista que o sistema SAJ (Sistema de Automação do Judiciário) era até janeiro de 2019 o sistema padrão utilizado pelo Judiciário Catarinense.

Quanto ao Aprimorar destacamos que esta ferramenta

captura dados estatísticos do Sistema de Automação da Justiça – SAJ, organizando-os a partir de fases processuais preestabelecidas [...] Tais fases concentram uma série de indicadores de desempenho que materializam, em parte, o comportamento da produtividade das unidades judiciárias de primeiro grau, estabelecendo uma comparação com o melhor resultado encontrado no conjunto de varas da mesma equivalência.²⁷

De outra ponta a ferramenta do Business Analytics

é capaz de fornecer, de forma fácil e rápida, visões interativas dos dados de diversas áreas da Justiça catarinense que podem ser filtradas, comparadas, consolidadas, agrupadas e hierarquizadas, principalmente de forma gráfica. Permite, ainda, acessar informações de fontes e formatos de arquivos diversos, dados da internet e planilhas sem intrusão nos sistemas originais.²⁸

As ferramentas estatísticas acima detalhadas comportam todos os dados processuais da unidade. O SAJ-Estatística e o Aprimorar apresentam os números mensais da unidade, já o Business Analytics possui atualização diária e permite a verificação do acervo processual das unidades judiciárias de forma global e detalhada, podendo ser verificado desde a fase processual dos autos, o local onde se encontra, o tempo de paralisação e os atos pendentes de cumprimento.

27 Informações extraídas do manual aprimorar, disponível em: http://cgj.tjsc.jus.br/intranet/manuais/manual_aprimorar.pdf

28 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-se-prepara-para-entrar-de-vez-na-era-da-inteligencia-artificial>

A título de esclarecimento ressaltamos que a partir janeiro de 2019 o Tribunal de Justiça de Santa Catarina implantou, de forma gradativa, o eproc como novo sistema informatizado para a tramitação dos processos eletrônicos.

Na unidade objeto de estudo a utilização do eproc iniciou em 10/06/2019. A partir desta data todas as novas demandas passaram a ser protocoladas no eproc e as demandas em andamento no SAJ foram migrando gradativamente para o novo sistema. Assim, com menor número de processos tramitando no sistema SAJ os dados do SAJ-Estatística não refletem mais a realidade da vara, devendo ser conjugado com outras ferramentas, principalmente o sistema do Business Intelligence (BI) para apresentar os dados reais da unidade. Desta forma, pelo SAJ-Estatística e pelo Aprimorar podemos analisar os dados globais da unidade até o mês de maio de 2019.

Passando a analisar os números e atento ao objeto desta pesquisa, destacamos que o marco temporal deste estudo de caso inicia em setembro de 2018, quando a unidade ainda não possuía uma metodologia definida para a gestão dos processos que aguardavam em gabinete por um provimento judicial. Os dados serão analisados até outubro de 2019.

A 2ª Vara Cível de São José em setembro de 2018 contava um acervo de 16.797 processos, desses 10.061 estavam em andamento, 668 suspensos por determinação judicial e 6.141 estavam arquivados administrativamente. Dos processos em andamento 3.072 eram físicos e 6.930 eram digitais.

Ainda, segundo o relatório gerencial da unidade, 316 processos encontravam-se conclusos para sentença, 518 para decisões interlocutórias e 874 para despacho. Totalizando em gabinete um número de 1708 processos conclusos.

Frisa-se que o ponto crucial desta pesquisa é a produtividade do gabinete. Nessa época a produção bruta do magistrado estava em 69 despachos, 423 decisões e 153 sentenças, uma produtividade mensal de 645 processos minutados.

O indicador do tempo médio de tramitação do processo²⁹ na unidade, no mês de setembro de 2018, apresentava um resultado de 1024 dias e o tempo médio da conclusão até a prolação da sentença estava em 148 dias.

O percentual de processos despachados na unidade era de 30%, este indicador “procura medir a demanda por intervenção do magistrado para o mero impulso do processo. Calcula a relação percentual entre o número de processos despachados e o número de processos que foram remetidos conclusos ao magistrado no período”³⁰. A unidade deve sempre buscar diminuir esse indicador, pois quanto menor, melhor.

À época, a vara apresentava uma taxa de congestionamento líquida de 97,9%. A referida taxa mede a efetividade da unidade, levando-se em conta o total de casos baixados, dividido pela soma de casos novos e o acervo pendente (sem contar os processos suspensos, e arquivo em provisório). quanto menor for a taxa significa que a unidade está conseguindo dar vazão ao seu acervo, mesmo com a entrada de novos de processos.³¹

Até setembro de 2018 não havia uma portaria administrativa concisa para determinação de prática de determinados atos pelo cartório. Desta forma, vários processos eram remetidos conclusos para despacho/decisão, sendo que o impulsionamento dos processos poderia ser feito por atos ordinatórios, o que diminuiria o número de processos conclusos e impulsionaria o andamento dos processos mais rapidamente.

O indicador que mede o percentual de atos ordinatórios expedido pelo cartório em agosto de 2018 era bem abaixo da média, sendo 95%. Este índice procura medir a utilização de atos ordinatórios para impulso, de ofício, do processo. Calcula o percentual de atos ordinatórios realizados em relação à quantidade de despachos proferidos no período e deve ter tendência crescente.³²

29 O tempo médio de duração do processo procura medir a celeridade da prestação jurisdicional no primeiro grau de jurisdição. Calcula o tempo médio que um processo leva da data da distribuição até o primeiro movimento de julgamento que ocorrer no processo. Deve ter tendência decrescente. Quanto menor, melhor. Dados coletados do sistema Aprimorar.

30 Disponível em: http://cgj.tjsc.jus.br/intranet/manuais/manual_aprimorar.pdf

31 Informações retiradas na ferramenta Power Bi.

32 Dados coletados do sistema Aprimorar

Quanto à metodologia utilizada para o gerenciamento de processos pelo gabinete da 2ª Vara Cível, destacamos que até de setembro de 2018 não havia um método estabelecido, principalmente para o mapeamento do acervo e para a separação dos processos por matéria ou por complexidade de minutas a serem elaboradas.

Os processos físicos encaminhados ao gabinete eram recebidos pelos estagiários que realizavam apenas uma triagem simples dos processos. Separavam os autos a partir de despachos simples que poderiam ser minutados por eles, sem necessidade de ajuda da assessoria. Após esta primeira separação os processos eram encaminhados os assessores realizarem uma nova separação.

A assessoria dividia os processos por tipos de minutas a serem elaboradas, ou seja, despachos, decisões interlocutórias, saneamento, urgente ou sentença, e os localizavam em escaninhos por ordem de data de conclusão.

Nesta etapa não era feita uma análise para verificar o conteúdo das minutas a serem elaboradas, apenas quando os autos eram retirados dos escaninhos é que se verificava quais os tipos de minutas que deveriam ser elaboradas. Não havendo uma triagem entre minutas simples e complexas.

O mesmo ocorria com os processos digitais, o cartório remetia os processos ao gabinete com observações genéricas nas filas de trabalho sobre o que se tratava o processo e os assessores ou estagiários direcionam o processo para a fila de trabalho correta.

Assim os processos eram separados por tipo de decisão e colocados em filas de trabalho específicas: Gabinete – Concluso/Decisão, Gabinete – Concluso – Análise Inicial, Gabinete – Concluso – Despacho, Gabinete – Concluso – Recurso, Gabinete – Concluso – Saneamento, Gabinete – Concluso – Sentença, Gabinete – Concluso – Urgente, Gabinete – Concluso de 01 a 10.

Os processos eram localizados nessas filas de trabalho com alguma observação mencionando apenas sobre o que se tratava o processo, mas não eram separados pela complexidade. Muitos processos que esperavam por despachos simples e que poderiam ter vazão mais rápida ficavam muito tempo parados, pois

somente era observado a data de entrada na fila de trabalho para elaborar a minuta do provimento judicial solicitado.

Percebe-se, inicialmente, por essa rotina que muitos processos considerados não complexos poderiam ter um provimento mais célere se houvesse uma triagem mais minuciosa quando do recebimento da carga, ficando represados para julgamento apenas os processos que levariam mais tempo para apreciação.

Não havia na unidade um mapeamento do acervo que permitisse realizar com precisão o planejamento das atividades em gabinete.

Em decorrência da falta de um método eficiente de gestão o tempo médio para prolação de uma decisão era muito elevado, pois além de não haver a separação entre minutas simples e complexas, não havia uma portaria administrativa eficaz que delegasse certos atos ao cartório. Assim, haviam muitos processos remetidos conclusos sem necessidade, pois o andamento processual poderia ser feito pelo cartório via atos ordinatórios.

Do exposto, percebe-se como uma boa gestão é importante para que os provimentos judiciais sejam emitidos de forma mais célere, principalmente se adotada uma metodologia de gestão que permita mapear o acervo, gerir o fluxo de processos e consolidar uma boa base de modelos.

Nesta perspectiva abordaremos o terceiro capítulo deste estudo de caso, explanando sobre a metodologia da triagem complexa de processos como forma de aumentar a celeridade e eficácia na prestação jurisdicional, diminuindo o tempo de espera por um provimento judicial.

3 TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS: UM NOVO MODELO DE GESTÃO JUDICIÁRIA - RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A elevação dos graus de eficiência e eficácia na prestação da tutela jurisdicional deve estar atrelada ao desenvolvimento de estudos e projetos voltados para a gestão de unidades judiciais, principalmente quanto ao lançamento de decisões, que se consubstancia na atividade-fim do poder judiciário.

O aprimoramento da atividade administrativa da jurisdição é uma das medidas mais importantes para o aprimoramento da prestação jurisdicional. Assim é englobada entre as políticas institucionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O interesse pelo aspecto administrativo aflorou quando estudos estatísticos vislumbraram diversas interpretações quanto ao gigantesco número de processos em andamento. Estima-se que atualmente existem cerca de cem milhões de processos em andamento, com um novo ingresso a cada cinco segundos.³³

A referida situação é negativamente influenciada pela ausência de uniformização das medidas administrativas para a gestão dos gabinetes judiciais, principalmente em relação a atividade-fim do judiciário, o lançamento de decisões judiciais (ZANON JÚNIOR, 2017, p.236).

Nesse contexto, observa-se que o aprimoramento da jurisdição além de depender da produção de decisões que aliam a técnica ao direito material, necessita ainda que tais deliberações atinjam seus efeitos pretendidos (ZANON JÚNIOR, 2017, p.236) para que possam tornar a prestação jurisdicional mais célere e eficaz.

33 O Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que aguardavam alguma solução definitiva. Desses, 14,2 milhões, ou seja, 18,5%, estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, e esperavam alguma situação jurídica futura. Dessa forma, desconsiderados tais processos, tem-se que, em andamento, ao final do ano de 2019 existiam 62,9 milhões ações judiciais. Durante o ano de 2019, em todo o Poder Judiciário, ingressaram 30,2 milhões de processos e foram baixados 35,4 milhões. [...] Se forem consideradas apenas as ações judiciais efetivamente ajuizadas pela primeira vez em 2019, sem computar os casos em grau de recurso e as execuções judiciais (que decorrem do término da fase de conhecimento ou do resultado do recurso), tem-se que ingressaram 20,2 milhões ações originárias em 2019, 3,3% a mais que no ano anterior. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%Bameros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 16.01.2021.

Segundo Orlando Zanon Júnior (2017, p.229), a adoção de métodos administrativos especificamente desenvolvidos para a gestão de gabinetes judiciais pode proporcionar majoração na qualidade dos provimentos judiciais, “a redução de gargalos, eliminação de obstruções nos fluxos procedimentais, minoração no tempo de tramitação processual” e, ainda de acordo com o estudo de caso em tela, “ampliação das taxas de segurança jurídica e de isonomia de tratamento aos jurisdicionados”.

O objeto do presente trabalho neste tópico é detalhar os procedimentos básicos utilizados pela metodologia da triagem complexa de processos, com restrição do objeto de estudo ao gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC, com intuito de ressaltar a importância desta prática de gestão judiciária como forma de diminuição do tempo em que os processos ficam conclusos em gabinete e, com isso garantir uma prestação jurisdicional mais célere e eficaz.

Assim, o estudo deste capítulo pretende apresentar o emprego de uma metodologia de trabalho diferenciada aplicada na 2ª Vara Cível de São José/SC, a qual foi institucionalizada por meio da Portaria nº 46 de 13 de dezembro de 2019³⁴ do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A metodologia de trabalho visa obter resultados melhores em termos de volume de processos e qualidade nas decisões, para garantir uma prestação jurisdicional com maior celeridade e eficiência. Ampliando, assim, o acesso à justiça.

3.2 O MÉTODO DA TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS

3.2.1 Introdução à Metodologia

A metodologia da triagem complexa de processos é de autoria do magistrado Orlando Zanon Júnior³⁵, juiz titular da 5ª Vara Cível da Comarca de Blumenau/SC e foi documentada no Relatório do Núcleo de Estudos e Pesquisas

34 Dispõe sobre o programa permanente de treinamento e implantação da Triagem Complexa no primeiro grau de jurisdição e dá outras providências.

35 Orlando Zanon Júnior é Doutor em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Dupla Titulação de Doutorado em Direito Público pela Università Degli Studi di Perugia (Unipg). Mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá (Unesa). Pós-graduação em nível de Especialização pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e também pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da Escola da Magistratura de Santa Catarina (ESMESC), da Academia Judicial (AJ) e do Programa de Pós-graduação da UNIVALI. Membro da Academia Catarinense de Letras Jurídicas (ACALEJ). Juiz de Direito em Santa Catarina .

(NEP) da Academia Judicial (AJ) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e intitulado como Gestão de Lançamento de Decisões na Área Cível no Primeiro Grau de Jurisdição, elaborado em 2017.

Em seguida, o estudo foi agregado ao Projeto Base institucional de modelos de decisões judiciais (autos CGJ n. 0000181-74.2018.8.24.0600), ocasião em que foi testado com sucesso em algumas unidades³⁶. Em dezembro de 2019, o programa de Triagem Complexa foi regulamentado pela Portaria n.46/2019 da Corte Catarinense.

Cabe mencionar, nesta parte introdutória, que a metodologia tem seu marco teórico na Teoria Complexa do Direito³⁷, cujo objetivo é aprimorar a gestão do lançamento de decisões judiciais.

A triagem complexa é uma metodologia de gerenciamento de processos que permite de forma organizada e padronizada fazer um mapeamento periódico do acervo, visando conferir celeridade e qualidade ao lançamento das decisões judiciais.

Tem como objetivo central criar um fluxo processual diferenciado para desafogar questões processuais simples, as quais podem ser resolvidas com maior agilidade, liberando recursos e tempo para análise de questões mais complexas. Para tanto, é necessário,

primeiro, montar uma base de modelos padronizados, suficientes para promover os impulsos processuais (gabinete) e executar as tarefas de cumprimento (cartório) mais simples, sem a necessidade de redação ou maior grau de interferência humana; e, segundo, promover uma triagem integral do acervo pendente de impulso, para mapear a demanda reprimida e, assim, identificar e quantificar os impulsos mais simples (baixa intensidade de interferência humana), os quais serão codificados de acordo com o modelo padronizado a ser aplicado. (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p. 16).

36 Destacamos os projetos pilotos na 1ª Vara Cível da Comarca de Blumenau e 2ª Vara Cível da Comarca de Palhoça.

37 A Teoria Complexa do Direito (TCD) é uma proposição de avanço teórico para a Ciência Jurídica (ou, caso se preferir, para a Teoria Jurídica) caracterizada por assimilar os ganhos do modelo do Positivismo Jurídico e propor modificações que visam, de um lado, aumentar sua fidelidade na descrição da realidade (âmbito descritivo) e, de outro, aprimorar sua resolubilidade prática (aspecto prescritivo). Não é ocioso destacar que se trata de uma proposta diferente das correntes neopositivista (Ferrajoli), substancialista (Dworkin), procedimentalista (Alexy) e pragmática (Posner), mormente porque voltada a um paradigma mais do que juspositivista, sem retrocessos ao superado padrão jusnaturalista. Maiores detalhes, ver: Zanon Júnior (2015).

A metodologia está centrada em dois pilares básicos: construção e manutenção de uma base de modelos e triagem gradativa e periódica do acervo.

Quanto à base de modelos é recomendável que sejam utilizadas as minutas disponibilizadas pela Corregedoria-Geral de Justiça, como peças para pronto uso ou ao menos para sirvam de fonte para a construção de uma base de modelos própria da Unidade (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p. 16).

Para o armazenamento dos modelos é de suma importância a nomenclatura utilizada, devendo serem salvos na forma de ementa, para que possam ser melhor visualizados. Devendo o nome do modelo iniciar pelas informações mais gerais e seguir para as mais específicas.

Este item será discorrido com maior profundidade no próximo tópico, destacando que na redação do modelo os itens não determinantes devem ser escritos de forma genérica, que os campos alteráveis devem ter cores diferenciadas e que cabe apenas ao magistrado o controle exclusivo da modificação dos modelos.

No tocante à triagem gradativa e periódica do acervo é fundamental o mapeamento completo dos processos concluso em gabinete para viabilizar o domínio gerencial da demanda, consoante a máxima estatística de que “não se administra aquilo que não se mede”. Assim, “a “medição” do conjunto de processos é uma providência preliminar imprescindível para que a unidade seja passível de ser corretamente administrada, com base em indicadores estatísticos, em vez de depender da percepção subjetiva de cada gestor” (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p. 17).

Segundo o autor da metodologia:

Uma diferença determinante entre a forma de triagem ora proposta e as tradicionais consiste em que não se está apenas separando classes de ações para dividir as tarefas de produção de peças, mas sim identificando exatamente qual o impulso a ser conferido para bem atender às peculiaridades dos autos e, então, já imediatamente atribuir a peça específica (padronizada com ajustes) para aqueles temas considerados mais simples, passíveis de fluxo rápido. Outrossim, ao final de uma rotina de triagem, o resultado estimado consiste em elevado percentual de processos já devidamente impulsionados [...], em vez de simples separação de tarefas. Com isto, ganha-se tempo hábil para conferir a devida atenção aos impulsos mais complexos conclusos. (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p. 17).

Discorridos os pontos principais acerca da triagem complexa, no próximo item passaremos a explicar com maior afinco as etapas e especificidades da metodologia objeto deste estudo de caso.

3.2.2 Gestão de lançamento de decisões por triagem complexa

Como mencionado anteriormente, a administração de lançamento de decisões relaciona-se “a operacionalização prática da resolução de controvérsias jurídicas mediante deliberação estatal, ou seja, indica a atividade precípua da jurisdição” (ZANON JÚNIOR, 217, p. 246). E para o bom desempenho da função jurisdicional é necessário construir uma base de modelos sólida e manter uma boa organização dos fluxos de rotinas de trabalho. A seguir será exposto como se dá a construção desses dois pilares, segundo a metodologia estudada.

3.2.2.1 *Montagem da base de modelos*

A premissa principal da triagem complexa é que a base de modelos, ou seja, o conjunto de minutas utilizadas para os mais diversos impulsos processuais, não seja criada de forma aleatória, mas sim, que sejam utilizando critérios que permitam estabelecer as melhores condições possíveis para a sua elaboração, revisão, consulta e aplicação.

Os critérios apresentados por essa metodologia decorrem da experiência do Magistrado Orlando Zanon Júnior no exercício de sua judicatura e engloba quatro aspectos principais: a

Para iniciar a elaboração de uma base de modelos primeiramente é preciso identificar quais são as competências da unidade judicial para, assim, estabelecer quais os modelos que irão ser criados. Destacamos que quanto maior o leque de competências da unidade jurisdicional maior será o número de modelos a ser incorporado na gestão de lançamento de decisões.

Com a definição das competências, é necessário criar uma árvore de pastas para organizar os modelos que foram elaborados pela unidade. Esta árvore de pastas é utilizada apenas no sistema SAJ, uma vez que no EPROC as minutas são localizadas na área de minutas por intermédio de sua ementa.

No SAJ, segundo a metodologia empregada, a estruturação deve dividir os modelos em três grandes pastas, segundo o provimento judicial a ser lançado

(despachos, interlocutórias, sentenças), subdividindo-as segundo os critérios de busca mais empregados.

Na área cível, objeto deste estudo, a estrutura das pastas referentes às minutas de despachos deve ser subdividida em duas subpastas, uma relacionada aos feitos executivos e outra para as demais, denominada de geral.

Para as decisões interlocutórias, as subpastas criadas devem conter todos os modelos referentes às execuções, impugnações e incidentes, decisões iniciais e geral (minutas não abrangidas pelas demais subpastas).

Já para as sentenças, as pastas devem ser criadas pelo conteúdo de mérito discutido nos autos, assim, as subpastas devem ser divididas em: administrativo, ações coletivas, busca e apreensão, cível, embargos à execução, embargos de terceiro, execução, extinção ou homologação, família, infância, mandado de segurança, posse e propriedade, previdenciário, registro públicos, tributário e voluntária.

Após a criação da árvore de pastas, deverá ser dado início a produção dos modelos, que, segundo o autor da metodologia, deve seguir algumas orientações cumulativas, sendo estas descritas nos próximos parágrafos.

Primeiro, de acordo com a competência da Unidade, o início da **produção de modelos** deve priorizar a elaboração das minutas que são mais utilizadas na rotina processual, para, posteriormente, conforme a demanda serem criados os modelos necessários a cada novo impulso. É recomendável elaborar um contingente mínimo e amplo de impulsos para que se possa ir criando novas minutas conforme a demanda da unidade.

Segundo, para facilitar a busca, o **nome do modelo** deve ter a estrutura de uma ementa, iniciando da informação mais geral para a mais específica. Segundo Orlando Zanon Júnior (2017, p.17),

o critério e o formato de redação devem ser totalmente uniformizados, ou seja, todas as ementas devem obedecer a mesma sistemática de redação. Isto é crucial, mormente para agilizar o trabalho nos processos digitais, haja vista que as minutas espelham o mesmo nome dado aos modelos, ao menos no SAJ. [...] Logo, o ideal é que a sequência de palavras na identificação de um modelo siga o critério do geral para o específico, de sorte a facilitar a consulta.

O terceiro ponto é organizar a **forma como é exposto o texto conteúdo do modelo**. Devendo ser fixada uma formatação única para todos os modelos (o que facilita a correção) e um código de cores³⁸ (para identificar as partes que poderão ser modificadas no modelo pelo magistrado ou pelos demais auxiliares do juízo).

Em seguida é necessário organizar a sequência de exposição do texto. Neste ponto:

Para os despachos, a sequência do texto geralmente é simplificada, apresentando um comando, um prazo, uma consequência e um fundamento (geralmente invocação de um preceito legal ou referência jurisprudencial)

[...]

Já as interlocutórias refletem a definição de algum assunto que atinge a esfera jurídica de ao menos alguma das partes, de modo a implicar a articulação, ainda que breve, das Fontes Jurídicas aplicáveis, com a finalidade de produzir a Norma Jurídica resolutive. De acordo com a experiência deste subscritor, o ideal é que a sequência de exposição inicie pela discussão da tese jurídica (ou seja, fixe os critérios de julgamento) e, depois, prossiga para a resposta ao caso concreto específico. Isto porque tal forma de exposição explica aos auxiliares do juízo, encarregados de produzir as minutas, quais as teses jurídicas relevantes para dirimir cada tipo de situação, deixando o espaço posterior para que confrontem tais orientações com as peculiaridades do caso, de sorte a definir a Norma Jurídica resolutive. Outrossim, a interlocutória apresenta duas partes, uma dedicada à exposição da tese dedutiva (onde consta a articulação das Fontes Jurídicas pertinentes, conforme a TCD) e, na sequência, o espaço reservado para aplicação de tal tese ao caso concreto específico, explicitando os motivos de sua pertinência

[...]

As sentenças merecem ser produzidas de forma similar às interlocutórias, no sentido de que cada um dos pedidos merece ter seus critérios de julgamento explicitados e, depois, definida a extensão de sua aplicabilidade ao caso. Evidentemente, discorrer sobre todos os aspectos referentes à elaboração de boas sentenças ultrapassam os limites deste artigo, recomendando literatura específica. Cabe apenas aqui referir que, para a montagem do modelo de sentença, a ordem do texto é similar à situação narrada quanto às interlocutórias, porém específica para cada pedido formulado. (ZANON JÚNIOR, 2017, p18-19)

Por fim, o quarto item, é definir as **competências de revisão**, quem serão os responsáveis por produzir as propostas de criação de modelos, bem como de inseri-los na base informatizada. Segundo Zanon Júnior (2017, p.21), “a redação dos textos até pode ser delegada aos auxiliares do juízo, porém a fixação da redação

³⁸ O código de cores auxilia na correção da minuta, pois os trechos escritos em determinada cor não precisam ser revistos pelo magistrado, pois já são de seu conhecimento.

final e a atribuição do status de modelo merece ser atribuição privativa do magistrado”. Uma vez que a definição dos critérios de julgamento é atividade privativa do magistrado a quem é atribuída a legitimidade constitucional para tanto, assim como fixar os parâmetros de julgamento para inserção no modelo. Destaca ainda que “a gerência da base de modelos, quanto à sua estrutura e conteúdo, merece ficar sob constante fiscalização e total controle do magistrado responsável pela unidade”.

3.2.2.2 *Organização do fluxo de processos*

Apresentados os critérios para a elaboração de uma base de modelos, a seguir serão expostos os pilares para estabelecer uma boa organização do fluxo de processos, tendo em vista que a conjunção destes dois aspectos é nuclear para o lançamento das decisões judiciais.

Como anteriormente exposto, o fluxo de processos é a trajetória que o processo segue desde sua entrada em gabinete até sua saída, com o devido provimento judicial. Podendo ser descrito em sete fases consecutivas, quais sejam, “a carga de entrada, a triagem (esta optativa, embora relevante), a análise, a elaboração da minuta de impulso, a conferência, a assinatura e, por fim, a carga de devolução ao cartório para o devido cumprimento” (ZANON JÚNIOR, 2017, p.21).

As etapas do fluxo processual que são mais complexas e demandam maior carga de trabalhos, da acima citadas, são as etapas de análise (terceira etapa), de elaboração das minutas de impulso (quarta etapa) e a de conferência dos processos (quinta etapa).

Por estas etapas processuais serem as mais dificultosas elas serão analisadas com maior afinco no presente estudo de caso, uma vez que o seu bom gerenciamento é ponto crucial para uma boa gestão no lançamento das decisões judiciais.

Ao se referir à etapa opcional da triagem, Orlando Zanon Júnior (2017, p.22) destaca uma enorme vantagem de se incluí-la no fluxo processual, uma vez que a prévia separação dos processos é capaz de organizar a realização de todas as etapas posteriores do fluxo processual.

A etapa da triagem permite a separação dos processos que demandam impulsos processuais de baixa complexidade e que podem ser resolvidos com maior agilidade, liberando as questões mais complexas para serem analisadas com mais atenção e qualidade necessárias.

A triagem permite a divisão de tarefas entre os integrantes da equipe do gabinete, para que possam antever sua carga de trabalho e gerenciá-la.

Ademais, se a triagem for realizada conjuntamente com a etapa da análise (realizando a triagem com análise) haverá considerável encurtamento no fluxo processual, permitindo uma análise mais profunda dos processos para que possam ser separados em impulsos simples e complexos. Dando maior vazão aos despachos simples que compõem o grande volume de trabalho de um gabinete judicial³⁹.

Tendo em vista a importância da triagem, e com base na prática cotidiana dos gabinetes, é que foi proposto por Orlando Zanon Júnior o método da triagem complexa de processos.

Para que o método realmente funcione há necessidade de que a unidade disponha de um acervo suficiente de modelos, principalmente para os impulsos processuais mais simples, visando acelerar os provimentos judiciais. Diante deste contexto, é que a gestão do lançamento de decisões abarca de um lado a base de moledos e de outro o fluxo de processos por Triagem Complexa. Isto porque, para otimizar este método de Triagem Complexa, importa empregar um conjunto de códigos simplificados, que auxiliam na fixação dos impulsos.

A triagem de modelos observa o esquema de códigos mencionados no quadro abaixo, a serem assinalados nos processos

³⁹ Com o uso da jurimetria é possível verificar que grande parte dos processos conclusos referem-se a provimentos jurisdicionais de baixa complexidade. Destacamos que a “jurimetria é a utilização de meios técnicos para tratamento de dados quantitativos referentes ao cenário jurídico, notadamente mediante interdisciplinaridade com a estatística”. (NUNES, 2016).

Quadro 1 – Esquema de códigos para triagem de processos⁴⁰

1-Grupo de Lançamento	2-Tipo de Decisão	3-Impulso Específico
M (Modelo a ser aplicado pelo <u>Estagiário</u>)	D (Despacho)	SAJ – Indicar a pasta e o arquivo do modelo (acrescentar eventual comentário extra depois entre parênteses)- para SAJ EPROC – indicar o modelo a ser empregado, geralmente pelo nome ementado (acrescentar eventual comentário extra depois entre parênteses) <u>Exemplos:</u> MD – Inicial – Execução Extrajudicial (Deferir JG) MS – Sentença – Extinção – Acordo – Padrão (Com emissão de alvará)
	I (Interlocutória)	
	S (Sentença)	
R (Redação a ser proposta pelo <u>Assessor</u>)	D (Despacho)	Indicar comentário sobre o impulso a ser dado <u>Exemplos:</u> RD: “Intime-se o autor para se manifestar com relação à proposta de acordo”. RS – Sentença improbidade Administrativa (com minuta no sistema)
	I (Interlocutória)	
	S (Sentença)	
OBS: No caso do EPROC, os códigos D (Despacho) e I (Interlocutória) são substituídos apenas por D (Despacho/Decisão).		

Para a triagem de sentenças cíveis complexas (RS), devem ser observados os códigos do quadro abaixo.

Quadro 2 – Esquema de códigos para triagem de sentenças complexas⁴¹

1-Código de triagem	2-Modelo de base	3-Especificidades
RS (Conforme tabela acima)	Cabe indicar o nome do modelo que servirá de base para a elaboração da minuta. Na ausência de modelo de base, indicar o assunto, consoante a técnica de ementa de modelos.	Indicar especificidades relevantes, como preliminares, etc. <u>Exemplos:</u> RS Reparação – Acidente de Trânsito – Padrão RS Reparação – Contrato comercial descumprido

40 Zanon Júnior, 2017, p 23.

41 Zanon Júnior, 2017, p 23.

De acordo com Orlando Zanon Júnior (2017, p.23) na fase de triagem (conforme tabela acima), “cada processo receberá um código que identificará o impulso a ser dado, de forma a fixar a divisão de tarefa (quem cabe produzir a peça de impulso) e também indicar o seu conteúdo”. Complementa o referido autor que o código de triagem é composto por três partes,

consistentes em, primeiro, uma letra que indica a complexidade da tarefa e, desde já, fixa a competência padrão para a posterior elaboração da minuta (M de modelo, cuja elaboração cabe ao estagiário, ou R de redação, caso em que a lavra incumbe ao assessor ou juiz); segundo, uma outra letra que indica o tipo de provimento (D de despacho, I de interlocutória ou S de sentença); e, terceiro, um breve texto de referência para a montagem da peça, que no caso de modelo é o local dentro da árvore onde pode ser encontrado e o seu nome, enquanto, de outro lado, no caso de redação é a indicação do tema a ser objeto da minuta.

Com a adoção desta metodologia de trabalho a assessoria de gabinete, após triar todo o acervo, deverá dar seguimento aos trabalhos analisando semanalmente os processos que chegam do cartório. Assim, verificada a carga de trabalho que exige minutas mais simples, esta será repassada aos estagiários (podendo confeccioná-las em bloco), a assessoria irá dispor de mais tempo para decidir os processos mais complexos.

3.2.3 Aplicação da Triagem Complexa em gabinete

Feitas as ponderações anteriores exporemos abaixo a maneira prática de como funciona fluxo de processos de acordo com a metodologia em estudo, ressaltando que tanto para processos físicos quanto para digitais a triagem complexa pode ser visualizada em cinco etapas, a) Carga de entrada; b) Triagem Complexa (triagem com análise); c) Elaboração das minutas; d) Conferência e; e) Assinatura: as quais serão abaixo descritas.

3.2.3.1 Triagem complexa para fluxo de processos físicos

De forma resumida, no fluxo de processos físicos a triagem de processos segue a seguinte ordem:

a) Carga de entrada – Recebimento e Separação: os processos que chegam ao gabinete devem ser separados de acordo com as competências destinadas a cada assessor. Esta tarefa é meramente administrativa devendo ser realizada para os estagiários que alocam os referidos processos em seus escaninhos. Por

exemplo, um assessor fica responsável por receber os processos do rito ordinário e de inventários, enquanto outro deve verificar os processos de execução e cumprimento de sentença.

b) **Triagem Complexa (triagem com análise):** nesta etapa a assessoria se reúne para realizar a triagem dos processos, analisando-os um a um e afixando o respectivo código de triagem.

Neste momento os processos são triados e analisados simultaneamente, pois o assessor examina cada feito físico e, ato contínuo, coloca em sua capa uma etiqueta (pode ser um post-ítem ou papel grampeado) com o código indicativo do impulso a ser dado, conforme a tabela de códigos de triagem antes exposta. Após encerrada esta triagem, os lotes de processos são repassados para as pessoas encarregadas de seu cumprimento, conforme expresso no código de triagem. Daí que aquele grande volume de processos que devem ser impulsionados por simples modelos (ou seja, contenham o código M) serão encaminhados aos escaninhos dos estagiários, a quem cabe apenas cumprir fielmente a indicação dada pelo assessor. E, de outro lado, o pequeno volume de processos que demandará uma redação específica (com o código R) serão encaminhados para os escaninhos dos assessores, de acordo com a divisão de tarefas entre eles. (Zanon Júnior, 2017, p 23.)

c) **Elaboração das minutas:** após a triagem completa da carga de entrada todos os processos analisados já estarão com a descrição do impulso a ser lançado. Cabendo aos estagiários lançar as minutas nos processos simples (código M), enquanto os assessores ficarão responsáveis pela redação das minutas, cujas decisões são mais complexas (código R). Feitas as propostas de redação, os autos serão encaminhados ao magistrado para conferência.

d) **Conferência:** nesta etapa o magistrado confere a minuta para ver se ela está de acordo com o código de triagem e com o impulso a ser lançado. Neste ponto,

“recomenda-se dar vazão ao grande contingente de processos simples (aplicação de modelos), para permitir seja dada maior atenção às situações mais complexas ou inovadoras (redações diferentes). Sugere-se ainda que, acaso uma nova situação comece a se repetir, o magistrado crie um novo modelo, na forma antes referida, de modo a tornar o complexo em simples para as próximas triagens. (Zanon Júnior, 2017, p 25.)”

e) **Assinatura:** feita a conferência da minuta, o juiz deve assiná-las. Os provimentos judiciais que não estiverem de acordo são devolvidos para correção

com novo código de triagem feito pelo magistrado, que indicará o lançamento correto a ser feito.

3.2.3.2 *Triagem complexa para fluxo de processos digitais*

Nos processos digitais, seja utilizando o sistema SAJ ou o eproc, a Triagem Complexa utiliza a mesma sistemática dos processos físicos com algumas alterações.

a) Carga de entrada – Recebimento e Separação: no fluxo digital a carga de processos é automatizada e os mesmos chegam no fluxo de trabalho do gabinete já separados por competências, no caso do SAJ ou separados em localizadores específicos do gabinete no eproc. Cabe a cada assessor analisar seu fluxo ou localizador para iniciar a triagem.

b) Triagem Complexa (triagem com análise): sucede igualmente como nos processos físicos. Diferenciando-se apenas na forma como o código de triagem é lançado no processo. No sistema SAJ o código é inserido no espaço do sistema digital destinado para anotações de andamento, chamado de observação da fila.

Com relação ao sistema eproc existem duas possibilidades de afixar e visualizar os códigos de triagem, seja “através da utilização dos recursos de lembrete e de emissão de relatório e, a outra, mediante o emprego dos recursos de minutas com descrição” (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p134).

No eproc a execução da tarefa de triagem complexa dos processos que alocados nos localizadores de conclusão de gabinete é feita pelos assessores “que inserem a codificação de mapeamento e, na sequência, movem os processos para os localizadores de triados para fluxo rápido (MD, MI e MS) ou para os localizadores de redação mais complexa (RD, RI e RS)”. Finalizada a triagem, eles priorizam “a redação de minutas nos localizadores complexos, enquanto os estagiários focam os de fluxo rápido”. (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p 145-146).

c) Elaboração das minutas: diferentemente dos processos físicos que estão alocados em escaninhos, os processos eletrônicos são consultados no fluxo digital no SAJ ou nos localizadores no eproc. Nestes fluxos digitais é possível verificar o código descrito na observação de fila ou no lembrete para então executar o comando descrito no código de triagem para dar o impulso processual adequado.

d) Conferência: os provimentos judiciais poderão ser conferidos pelo magistrado consultando fluxo específico das minutas (no SAJ, mais especificamente, nas filas de “aguardando a assinatura do juiz” e no eproc na área de minutas).

e) Assinatura: Conferidos os processos, bastará o magistrado assiná-los feitos na forma digital.

Segundo o Manual de Diretrizes Judiciais do TJ/SC (2020, p. 21-22), para o bom funcionamento da metodologia em estudo, algumas recomendações adicionais devem ser observadas, quais sejam:

a) Qualquer modificação em texto padrão [...] de algum modelo implica que o nome do documento seja acrescentado do código “MOD”; b) As deliberações urgentes em geral devem ter o nome da minuta precedido do código “U”; c) Verificada a repetição por, pelo menos, três vezes de uma mesma situação processual (a exemplo da reiteração de um despacho, da inauguração de uma nova onda de ações de massa ou repetitivas, da formulação de defesas similares em processos parecidos etc), a assessoria deve reportar o tema para análise do juiz, para fins de verificar a oportunidade e conveniência de confecção de um novo modelo de decisão; e, d) Em casos específicos (com redação dada pela assessoria), o nome do arquivo deve ser ementado, iniciando pelo tipo de decisão e depois com breve descrição do conteúdo, empregando como exemplo o estilo de ementa da Base de Modelos.

O papel do magistrado na gestão do lançamento de decisões é de supervisionar o trabalho dos integrantes da equipe, “organizar a sincronia de gestão unificada entre cartório e gabinete da unidade judicial, corrigir as minutas lançadas, elaborar as teses (em textos-padrão) e os modelos, conduzir as audiências e elaborar as decisões ou sentenças de elevada complexidade” (Manual de Diretrizes de Unidades Judiciais, 2020, p 146).

Atuando desta forma a produção do gabinete será mais célere, efetiva e com provimentos judiciais de maior qualidade, entregando com mais rapidez, em cada etapa processual, o provimento aguardado pelo jurisdicionado.

3.3 RESULTADOS OBTIDOS PELO GABINETE DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ/SC COM A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DA TRIAGEM COMPLEXA DE PROCESSOS

Como ressaltado, a proposta central deste trabalho é apresentar uma metodologia padronizada para a gestão de gabinetes, notadamente quanto à administração do lançamento de decisões judiciais, por meio da triagem complexa

de processos. Será apresentado neste tópico os resultados obtidos pelo gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC após a implementação da metodologia, que ocorreu em outubro de 2018, sendo analisado os resultados mensais de produção de decisões e baixa de acervo até outubro de 2019.

A triagem complexa permite um rápido impulso de processos que aguardam decisões de baixa complexidade e, simultaneamente, libera a equipe de assessores para se dedicar à análise das questões que demandam maior dedicação de tempo. O funcionamento da triagem está interligado com o uso correto do mecanismo para anotação do código de triagem nos processos analisados (a coluna observação de fila do SAJ – processos digitais ou lembretes no eproc) ou anotações com post-its na capa dos processos físicos.

Com a utilização da triagem complexa, busca-se fazer a triagem integral dos processos da unidade, de modo a gerar e manter um mapeamento completo de todo o acervo concluso, e, posteriormente, permitir um impulsionamento mais ágil nos processos.

Como mencionado anteriormente, o gabinete da 2ª Vara Cível, até outubro de 2018, não aplicava uma metodologia específica para a triagem de processos. Naquela época os processos eram simplesmente separados em tipos de provimentos judiciais para posterior análise e andamento, conforme ordem cronológica de conclusão.

Antes de dar início a aplicação desta metodologia de trabalho, houve uma fase preparatória para a capacitação da equipe.

Ressaltando que uma das assessoras jurídicas participou do curso Teoria e Prática da Produção de Decisões Judiciais, oferecido pela Academia Judicial do Tribunal de Justiça Catarinense, cujo conteúdo abarcou a triagem complexa. Sendo este conteúdo repassado posteriormente aos demais membros da equipe.

Buscando aprimorar ainda mais as técnicas para uma boa gestão, a Magistrada Substituta Dr.^a Bianca Fernandes Figueiredo, responsável pela Vara à época e a Chefe de Cartório Lizandra Karyn Nunes Horostecki, participaram do Curso de Formação de Gestores de Unidades Judiciais em Primeiro Grau, também oferecido pela Academia Judicial.

O referido curso teve a participação do autor da metodologia Orlando Zanon Júnior e abordou a melhoria na identificação dos problemas de gerenciamento que atingem a tramitação processual, com o consequente uso de técnicas de gestão e domínio de ferramentas do sistema APRIMORAR e de automação judiciária, disponíveis para melhoria da qualidade da prestação jurisdicional como um todo, bem como, desenvolver técnicas para montagem de uma base de modelos e para administração do fluxo de processos em gabinete.⁴²

A fase preparatória compreendeu ainda a) a leitura pela equipe do Manual das Diretrizes para Gestão de Gabinete, focado nas bases teóricas da Triagem Complexa; b) publicação de portaria gerencial da unidade, com delegação de atos ordinatórios; c) conhecer a nomenclatura e o conteúdo dos modelos da base institucional disponibilizada no sistema, para viabilizar o mapeamento do acervo; e d) montagem dos modelos específicos adaptados à realidade da vara.

Tais aprendizados foram de grande valia para o início da aplicação do método na unidade objeto de estudo.

A aplicação da metodologia com vistas à otimização administrativa do gabinete contou com o suporte da Corregedoria Geral da Justiça e foi desenvolvido a partir de outubro de 2018 e concentrou-se em dois campos.

O primeiro diz respeito à montagem de uma base de modelos uniformizada quanto à forma, à estrutura, ao conteúdo e à utilidade de acordo com as necessidades da Unidade; o segundo consistiu na organização do fluxo de processos físicos e digitais, pensada para evitar a formação de gargalos e agilizar procedimentos, observadas as peculiaridades do SAJ (Sistema de Automação da Justiça) e do eproc.

A atividade de triagem do acervo teve início na 2ª Vara Cível de São José no dia 08/10/2018 e contou com a participação de uma equipe da corregedoria composta por 02 assessores que se deslocaram até a Unidade para disseminar a aprendizagem da metodologia e auxiliar na triagem do acervo concluso.

42 Ementa do curso retirada do site da academia judicial, disponível em: <<http://academiavirtual.tjsc.jus.br/moodle/course/view.php?id=282>> acesso 15 de outubro de 2020.

Os assessores correicionais colaboraram com o gabinete por uma semana e auxiliaram na triagem de aproximadamente 15% do acervo. Não foi um número expressivo de processos triados em comparação com outras unidades em que o método foi disseminado.

Analisando os processos existentes na unidade os assessores correicionais e demais assessores de gabinete puderam verificar que os tipos de demandas judiciais em trâmite na 2ª Vara Cível eram diferenciadas das demais unidades em que a metodologia foi implantada.

A unidade objeto de estudo não possui muitas ações de massa ou processos com litígios parecidos, o que demanda uma análise mais aprofundada para cada processo triado e uma diversidade maior de modelos.

Após a imersão com a corregedoria os assessores do gabinete fizeram um mutirão para triar os processos remanescentes. nesta etapa dividiram os processos que estavam conclusos e num período específico do dia faziam a análise dos processos. Em aproximadamente 20 dias todos os processos que estavam conclusos haviam sido triados.

Concluída a fase da triagem os processos foram repassados para os fluxos correspondentes de acordo com o tipo de provimento judicial a ser lançado. As decisões de baixa complexidade foram alocadas em filas de trabalho/localizadores específicos para os estagiários, que seguindo a codificação triada ficam encarregados de elaborar a minuta correspondente, conforme modelos específicos e de encaminhar ao magistrado para a devida conferência. Já as decisões mais complexas e que demandam análise mais profunda são disponibilizadas no fluxo de trabalho da assessoria que ficará responsável pela elaboração dessas minutas.

Mapeado todo o acervo, a triagem de processos passou a ser dividida entre os assessores, ficando cada um responsável por triar/analisar os processos de um determinado dia da semana.

Um ponto muito importante a ser enaltecido no processo de aplicação da triagem foi a percepção de que a unidade não se adaptaria à utilização da base de modelos institucionais criada pela Corregedoria Geral da Justiça. As ações em andamento na 2ª Cível são mais complexas e não se enquadram nos modelos

institucionais oferecidos, que são mais gerais e não priorizam a possibilidade de que os impulsos processuais possam ser mais céleres por intermédio do uso de atos ordinatórios.

Estas peculiaridades foram expostas à Corregedoria, ressaltando principalmente que a base de modelos institucionais deveria ser adaptada à realidade da vara para que a metodologia fosse aplicada com maior eficiência. Assim, para a criação de uma base de modelos própria, o gabinete utilizou um meio termo: foram criados novos modelos, utilizando-se a vasta gama de minutas que a unidade possuía, mas os nomes desses modelos foram ementados no padrão dos modelos institucionais criados pela Corregedoria.⁴³

Aliada à metodologia da triagem o gabinete implantou o sistema de agendamento dos assessores. Esta técnica visou administrar as rotinas de trabalho, com o intuito de gerenciar o tempo e as demandas do gabinete. Pelo agendamento cada assessor é responsável por executar em determinado dia da semana algumas atividades, de modo que os processos nunca fiquem parados mais que 100 dias.⁴⁴

Após discorrer sobre como se deu a implantação da metodologia, passaremos a analisar o ponto central deste estudo de caso que está na produtividade do magistrado e no tempo médio para a prolação dos provimentos judiciais.

Em setembro de 2018, mês anterior a adoção do método, a serventia judicial produziu 69 despachos, 423 decisões e 153 sentenças, com produção bruta mensal de 645 processos (Anexo B1). Naquela época o tempo médio pela espera de um provimento judicial era de 1134 dias (Anexo A1 – item a).

Decorrido um ano da mudança de gerenciamento do gabinete podemos verificar que a média de provimentos judiciais aumentou significativamente, pois em outubro de 2019 foram produzidos 202 despachos, 684 decisões e 293 sentenças, com produção bruta mensal de 1.179 processos despachados (Anexo B14)

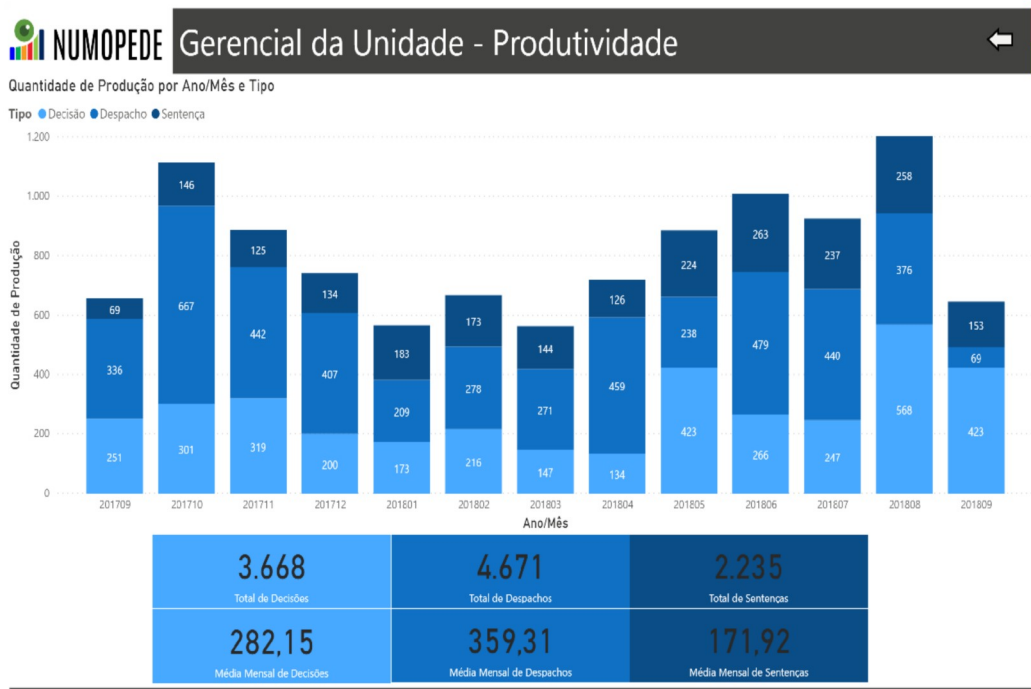
43 A assessora jurídica da magistrada, Ana Luísa Rolim D'Aquino foi à Corregedoria e recebeu treinamento sobre como as minutas da base de modelos deveriam ser emendados para estarem de acordo com o padrão estabelecido na metodologia. Uma vez que o nome dos modelos é muito importante para a localização das minutas e assuntos nela tratados.

44 O Conselho Nacional de Justiça entende que 100 dias é um prazo razoável para que os processos recebam andamento.

Visualizando os painéis comparativos abaixo relacionados com dados extraídos do Sistema *Power BI* verificamos o crescente aumento no número de processos minutados. No período de um ano entre os meses de outubro de 2018 e outubro de 2019, em comparação com o ano anterior, a média mensal de decisões aumentou cerca de 50%, as **sentenças**, provimentos que asseguram ao jurisdicionado o efetivo acesso à justiça, **aumentaram cerca de 40%**.

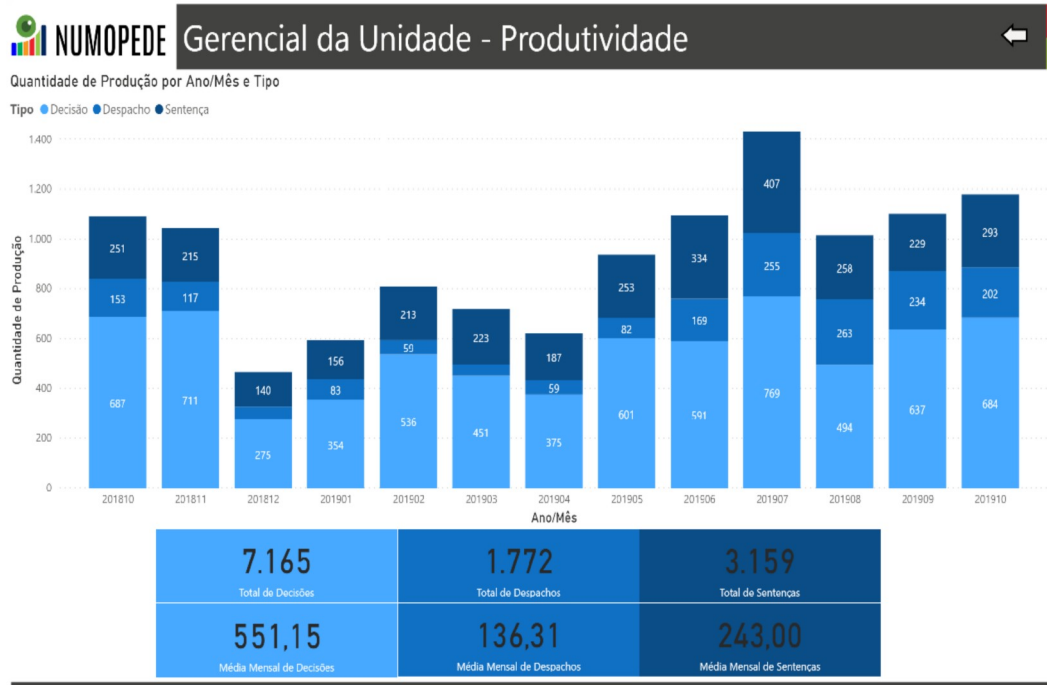
Já os despachos não tiveram expressivo aumento, tendo em vista que a partir de junho de 2019 com a mudança gradativa para o sistema EPROC não há mais a separação entre decisão e despacho, sendo os processos todos conclusos para decisão.

Gráfico 1 Produtividade do Gabinete entre os meses de setembro de 2017 a setembro de 2018 – ano anterior a implementação da metodologia



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Gráfico 2 Produtividade do gabinete entres os meses de outubro de 2018 a outubro de 2019 – após implementação da triagem complexa



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Um dado significativo a ser observado durante o marco temporal do presente estudo de caso é a queda no percentual do indicador de processos despachados. Em setembro de 2018 o percentual era de 30%, este indicador caiu para 15% em outubro de 2019. Por este indicador observamos que mais provimentos judiciais foram proferidos do que processos foram remetidos conclusos ao gabinete (Anexo A3). Lembrando que quanto melhor esse percentual, mais produtiva é a unidade.

Destacamos, ainda, o crescente aumento no percentual de atos ordinatórios praticados pelo cartório após a implementação da portaria administrativa em novembro de 2018. Indicador este que ressalta uma celeridade no andamento processual evitando que o processo seja remetido ao gabinete sem necessidade, liberando a assessoria e estagiários para atender com maior qualidade os processos conclusos. Em outubro de 2019 houve um aumento de 100% nesse indicador (Anexo A4).

Outro ponto de melhoria na unidade está na queda da taxa de congestionamento líquida que chegou em outubro de 2019 a 84,1%, significando que a unidade conseguiu dar vazão ao seu acervo mesmo com a recorrente entrada de novas demandas. Por este indicador percebemos que a unidade está conseguindo julgar mais ações do que a entrada de processos novos (Anexo C).

Quanto a análise mensal de processos remetidos ao gabinete não se pode fazer uma análise tão precisa dos dados, tendo em vista que o sistema *Power Bi* (programa de estatísticas utilizada pelo TJ/SC) não possui ferramenta para verificar o histórico das conclusões, unicamente se refere ao número de processos conclusos em gabinete do dia em que é consultado. Apenas podemos verificar com precisão os dados de processo conclusos em gabinete até o mês junho de 2019 quando a maioria dos processos ainda tramitavam no SAJ. No lapso temporal em estudo observa-se a diminuição do acervo concluso o que demonstra a melhora na gestão, com o magistrado julgando/decidindo mais processos do que as remessas mensais de processos ao gabinete (Anexo D2).

Destacamos que não houve um incremento significativo no indicador do tempo médio de tramitação do processo na unidade e no tempo médio da conclusão até a prolação da sentença, conforme demonstrado nos relatórios integrantes dos Anexos A1, A2, D3 e D4.

Contudo, houve uma discreta melhora no tempo de duração do processo que passou de 1501 para 1239 dias segundo os dados do SAJ Estatística (anexo D7).

Ao final da pesquisa podemos concluir que a 2ª Vara Cível de São José, no primeiro ano de implantação da metodologia da triagem complexa de processos teve um incremento considerável em sua produtividade, devido a mudanças na gestão da unidade que permitiram analisar os processos com mais tempo e qualidade assegurando ao jurisdicionado um maior e mais amplo acesso à justiça.

Verificou-se, ainda, que a utilização da triagem com análise de processos acarreta na melhor gestão de lançamento de decisões, uma vez que a análise prévia dos processos organiza todas as etapas posteriores do fluxo processual. Além de demonstrar que parcela do acervo da unidade refere-se a impulsos processuais de

baixa complexidade que podem ser acelerados após a triagem, remanescendo conclusos os processos complexos que demandam maior análise. Desta forma, a triagem gera considerável aceleração do fluxo processual, permitindo mais celeridade e qualidade à prestação jurisdicional.

Com relação à problemática apresentada podemos concluir que a adoção de técnicas de gestão, principalmente o emprego de triagem com análise permite que a prestação jurisdicional seja mais célere e efetiva, tendo em vista o aumento considerável no número de sentenças prolatadas – provimentos judiciais que no primeiro grau de jurisdição põe fim ao processo entregando a prestação jurisdicional solicitada pelo requerente.

No que tange a verificação do tempo médio para a prolação dos provimentos judiciais não se pode obter maiores resultados com a pesquisa, uma vez que os sistemas estatísticos do TJ/SC não possuem essa ferramenta de análise. Restando, assim, prejudicada a resposta ao questionamento se a metodologia empregada permite que os despachos, decisões ou sentença foram proferidos em menor número de tempo em relação a tempos pretéritos ao marco temporal estabelecido na pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo de caso visou abordar o tema da gestão judiciária como forma de ampliar o acesso à justiça. Ressaltando a importância da utilização de técnicas de gestão administrativa para otimizar o trabalho realizado pelos gabinetes judiciais, aumentando, assim, a produtividade da serventia e entregando a prestação jurisdicional de forma mais célere e eficaz.

O estudo mostrou sua relevância diante da necessidade de implementação de esforços de gestão para dar vazão ao grande número de processos em trâmite, perante a Justiça Catarinense, e que aguardam por um provimento judicial. A sociedade demanda por soluções mais rápidas aos seus litígios e utilizar-se de boas práticas administrativas implementadas às rotinas do gabinete do magistrado permite levar aos jurisdicionados uma resposta mais célere a suas celeumas.

Percebe-se que no judiciário catarinense não há uma padronização no gerenciamento das atividades de gabinete, ficando a cargo de cada magistrado a escolha pelo método de trabalho utilizado para o desenvolvimento das atividades. Não se utilizando, os gestores, de métodos de trabalhos eficazes e que já obtiveram resultados expressivos de diminuição de acervo e que levaram ao jurisdicionado uma resposta mais célere.

Levando-se em consideração estes aspectos o estudo de caso concentrou-se em apresentar uma metodologia de gestão a ser introduzida nos gabinetes judiciais para melhorar a gestão do lançamento de decisões e aumentar a produtividade da Vara. O presente estudo concentrou-se, especificamente no gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC, para verificar se período de um ano (outubro de 2018 a outubro de 2019) houve o aumento da eficiência e eficácia na prestação jurisdicional a partir da aplicação da metodologia de gestão denominada de triagem complexa de processo.

Por meio de pesquisas bibliográficas e análise de dados estatísticos verificou-se que o objetivo geral proposto foi atendido. A adoção da triagem complexa de processos, como forma de gestão introduzida no gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC foi capaz de aumentar a celeridade na prestação jurisdicional e, por consequência, torná-la mais eficiente e eficaz. Tendo em vista o significativo

aumento na produtividade da vara, bem como diminuição no tempo para prolação dos provimentos judiciais.

Os objetivos específicos também foram alcançados, uma vez que ficou demonstrado no primeiro capítulo que o conceito de gestão judiciária está conectado ao princípio constitucional do amplo acesso à justiça. A gestão judiciária sendo melhor organizada e desenvolvida pelo magistrado é um instrumento valioso para resguardar e dar maior efetividade ao acesso à justiça.

Ainda neste capítulo verificou-se a importância do conceito de eficiência e eficácia na administração judiciária, bem como a importância da gestão judicial e processual para um Poder Judiciário eficiente. Ressaltamos neste ponto que a não adoção de um modelo específico de gestão pelo Poder Judiciário é apontado como um dos principais causadores de problemas vinculados ao exercício da atividade jurisdicional e que a gestão processual é de suma importância para garantir a eficácia e eficiência no processo de chegada à sentença, empregando de uma forma correta todos os recursos possíveis, do início da lide até a sua resolução, fazendo emergir o amplo acesso à justiça.

Neste ponto ressaltamos ainda a importância do magistrado, que como bom gestor de sua unidade jurisdicional, pode proporcionar a entrega da prestação jurisdicional de forma mais célere e eficaz.

Outro objetivo proposto, o de realizar um estudo sobre os problemas existentes na de gestão de gabinetes judiciais, mais especificamente no gabinete da 2ª Vara Cível de São José/SC, foi desenvolvido no segundo capítulo. O qual demonstrou que os maiores desafios no gerenciamento das unidades estão na falta de utilização de uma base de modelos padronizada e na organização dos fluxos de trabalho. Aspectos estes que não eram observados no gerenciamento da unidade objeto de estudo até a implantação da metodologia da triagem complexa.

Por fim, o estudo de caso pode analisar no terceiro capítulo que houve uma melhora considerável na eficiência e eficácia da prestação jurisdicional com a implantação do modelo de triagem complexa de processos na 2ª Vara Cível de São José/SC.

A aplicação da hipótese deste estudo de caso comprovou que implementação do modelo de triagem complexa de processos, na gestão do gabinete judicial da 2ª Vara Cível de São José/SC, proporcionou aumento nos graus de eficiência na Administração Pública, uma vez que garante uma prestação jurisdicional com maior celeridade e eficiência, sem perda da qualidade nas decisões, garantindo uma ampliação ao acesso à justiça.

Os números do gabinete da 2ª Vara Cível de São José apresentaram considerável melhora, seja na produtividade da unidade, na diminuição do lapso temporal para a confecção dos provimentos judiciais, em especial as sentenças, dentre outros fatores que podem ser observados nos relatórios, gráficos ou tabelas constantes no presente trabalho.

Dessa forma, após um ano da aplicação da hipótese do presente estudo de caso, a 2ª Vara Cível de São José-SC a unidade a média mensal de decisões aumentou cerca de 50%, as sentenças, provimentos que asseguram ao jurisdicionado o efetivo acesso à justiça, aumentaram cerca de 40%.

É salutar destacar que durante o marco temporal objeto deste estudo não houve alteração da estrutura da unidade com acréscimo de novos servidores, o que demonstra que a melhoria nos números da 2ª Vara Cível de São José-SC foram alcançados pela introdução de uma metodologia diferenciada de trabalho, a triagem complexa.

Por todos esses aspectos, após minuciosa análise dos dados da unidade, conclui-se que a problemática proposta para este estudo de caso restou respondida, uma vez que os dados expostos neste trabalhos demonstram que a adoção do modelo de triagem complexa de processos pelo gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC permite que a prestação jurisdicional seja mais eficiente e eficaz, ampliando, desta forma o acesso à justiça aos jurisdicionados que aguardam longamente por um provimento judicial, especialmente as sentenças.

A implementação do modelo de triagem complexa de processos, na gestão de gabinetes judiciais, resulta na garantia de eficiência na Administração Pública, uma vez que garante uma prestação jurisdicional com maior celeridade e eficiência,

sem perda da qualidade nas decisões, garantindo uma ampliação ao acesso à justiça.

Apesar dos cuidados metodológicos e esforços empreendidos para garantia a qualidade e validade dos resultados, o presente estudo esteve sujeito a algumas limitações, tais como: o tema proposto é de escassa bibliografia e diante desta dificuldade não se fez uma ampla revisão bibliográfica. Quanto à análise de dados estatístico, a verificação de alguns indicadores não permitiram uma conclusão mais aprofundada, tendo em vista que com a mudança de sistemas de informação utilizado pelo Judiciário Catarinense os sistemas de controle estatístico mais utilizado atualmente, *Power Bi*, não possui dados de processos conclusos, de tempo médio para provimento de decisões, tempo médio de sentenças anteriores a novembro de 2018. Desta forma a análise destes dados não ficou muito concisa. Entretanto, o reconhecimento destas limitações não deprecia o resultado do presente estudo de caso que está embasado em outros dados estatísticos do poder judiciário de Santa Catarina.

Em relação à continuidade da pesquisa, muito embora o resultado apresentado seja satisfatório e tenha alcançado seu objetivo, destaco algumas questões que poderiam ter procedimento, tais como a criação de uma metodologia de trabalho gerencial especificamente para os cartórios, no cumprimento das decisões judiciais e andamento processual, uma vez que o cartório é que gerencia o maior volume de processos da unidade

Para finalizar, considerando os resultados da pesquisa acadêmica acredita-se que a metodologia da triagem complexa de processos é uma técnica de gestão judiciária inovadora que permite que os processos sejam analisados com mais cuidado e de forma mais célere entregando a prestação jurisdicional de forma mais célere e com qualidade.

A utilização desta prática inovadora na gestão do gabinete, possibilitando uma prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz, coadunando-se com os princípios da eficiência e da razoável duração do processo, uma vez que a atividade-fim do judiciário, prestação efetiva da tutela jurisdicional, irá se dar de forma mais rápida e com decisões de melhor qualidade. Uma tutela jurisdicional que atenda aos anseios

dos jurisdicionados, principalmente quanto a uma resposta mais célere para suas celeumas.

Ressalta-se que lançar mão de práticas inovadoras é essencial para tornar eficiente a gestão de um gabinete judicial, pois não há mais lugar para uma atuação burocrática no Poder Judiciário, que opera um modelo ultrapassado e não enfrenta adequadamente o excessivo número de processos conclusos que aguardam pronunciamento do magistrado. Por isso, criar um sistema de racionalização da tramitação dos processos e, com isso diminuir o tempo de espera por um provimento judicial é de extrema importância para que o acesso à justiça ocorra de forma integral.

Ainda que se tenham justificativas para a demora na prestação jurisdicional, principalmente incansável espera por um provimento judicial, seja ela inicial, intermediário ou final, existem mecanismos que podem auxiliar na melhora da prestação judicial.

Desta forma, o mapeamento e a triagem do acervo é de suma importância para o magistrado conhecer a realidade de seu gabinete e adotar estratégias para dar vazão aos pedidos e promover a celeridade processual, garantindo ao cidadão amplo acesso à justiça.

O estudo de caso permitiu verificar que a fase da triagem gera vantagem na gestão do lançamento das decisões, uma vez que a verificação prévia dos processos organiza a execução de todas as etapas posteriores do fluxo processual.

A implementação de metodologias de gestão e administração em gabinetes judiciais são de extrema importância para alcançar a tão desejada celeridade processual, impedindo que a conclusão dos autos em gabinete seja um gargalo na etapa processual e dificulte o andamento processual para a consecução do término da lide.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Marcos Luís, FARIA, Rodrigo Kern. **Gestão de Gabinetes de Magistrados de Primeiro Grau**. <http://niajajuris.org.br/index.php/component/content/article/40-monografias-concurso-tjrs-328-gestao-de-gabinete-de-magistrados-de-primeiro-grau>. Acesso em: set. De 2018.

AGUIAR, Emerson. **Princípios da Gestão Judiciária**. Disponível em: <https://emersonaguiarsouza.jusbrasil.com.br/artigos/351005659/principios-de-gestao-judiciaria-aprofundamento-i>. Acesso em 10 out. 2018

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. DE A. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. **Rev. direito GV**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, Junho 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322012000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 mar. 2021

_____, L.; GUIMARÃES, T. DE A. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, p. 937 a 958, 29 jun. 2015. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51580>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ALVES, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010

ARENA FILHO, Paulo Ricardo. **O juiz gestor: entre o imaginário e a realidade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito) - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016. doi:10.11606/D.107.2017.tde-01092017-091445. Acesso em: janeiro 2020.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS (AMB). **Não deixe a justiça parar**. Youtube, 13 ago. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=B1fMnw0wxOg>. Acesso em: 16 fev. 2018.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Celso Bastos Editora, 2002.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves Batista. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. 2 ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da Conduta do Juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão Judiciária: a “nova” onda de**

acesso à justiça. Disponível em: http://www.jfjb.jus.br/arquivos/revista_pj/Parahyba_judiciria_vol07.pdf. Acesso em: 17 fev 2020.

BOCHENEK, Antônio Cezar et al. **Manual de gestão judicial**. São Paulo: Almedina, 2018. BUNN, Maximiliano Losso;

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. A Reforma do Judiciário: aspectos relevantes. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, a. II, n. 3, abr. 2007. Disponível em: <http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2012/05/Programa-do-11%C2%BA-CFI.pdf>. Acesso em: 17 fev 2020.

BRASIL, **Código de Processo Civil Brasileiro**. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/507525>. Acesso em: 08 ago.2020.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Emenda Constitucional n. 91, de 18 de fevereiro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 ago.2018.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart. **Direito Administrativo**. Porto Alegre: Síntese, 1999.

CALDAS, Roberto Correia Da Silva Gomes; SILVA, Antônio Donizete Ferreira Da. Governança e as novas tecnologias: principais reflexos da informatização na gestão administrativa do Poder Judiciário. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 18 – 36, Jul/Dez. 2016.

CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcanti. **O princípio da eficiência no processo civil brasileiro**. São Paulo: Forense, 2018.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1998. CHAVES, Luciano Athayde. O juiz e a governança do poder judiciário: do modelo burocrático ao democrático. **Revista da EJUSE**. Aracaju: EJUSE/TJ, nº 20, 2014. p. 25-54. Disponível em: <http://www.diario.tjse.jus.br/revistaesemese/revistas/20.pdf>. Acesso em 22 de fev. de 2021.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública** (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98). In: MORAES, Alexandre de. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 31 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017. CASTILHO, Ricardo. **Acesso à Justiça: tutela coletiva de direito pelo Ministério Público: uma nova visão**. São Paulo: Atlas, 2006.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO,

Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 22 ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 39.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 15 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 325, de 19 de junho de 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em 09 mar. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DIAS, Taise. Governança Pública: **uma concepção teórico-analítica aplicada no governo do Estado de Santa Catarina a partir da implantação das Secretarias de Desenvolvimento Regional**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 12ª ed., São Paulo: Malheiros, 2005.

DUARTE NETO, João Carneiro. **Juiz-Gestor e Juiz-Julgador: a Função Social do Juiz exige tal união**. Disponível em <https://www.amb.com.br/cbm2018/regulamentos/Juiz-Gestor%20e%20Juiz-julgador%20a%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20Social%20do%20Juiz%20exige%20tal%20uni%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2020.

DUARTE, Francisco Carlos Duarte. **Hermenêutica e argumentação neoconstitucional**. São Paulo: Atlas, 2009.

FECOMÉRCIO – São Paulo. **Modernização do Poder Judiciário: desafios, alternativas e soluções**. Youtube, 9 dez. 2016. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=oAuicelO3Eg>. Acesso em: 15 fev. 2017.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Tribunais de contas do Brasil: **jurisdição e competência**. Belo Horizonte: Fórum, 1ª ed., 2ª tiragem, 2003.

FERRAJOLI, Luigi. **A democracia através dos direitos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio. Teoria da norma jurídica: **ensaio de pragmática da comunicação normativa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2006.

FIGUEIREDO, Ewerton Luís Faverzani. BEM, Judite Sanson de. **A memória institucional e as relações públicas**. Connexio, n. 1, p. 65-76, ago. 2013.

FIGUEIREDO, Ricardo. **Gestão da tramitação processual nas varas trabalhistas**.

Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

GOMES NETO, José Mário Wanderley. **O acesso à justiça em Mauro Cappelletti: análise teórica desta concepção como “movimento” de transformação das estruturas do processo civil brasileiro.** Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Ed., 2005.

GOMES, Ramonilson Alves. **Serviço judiciário e competência eficiente: adequada divisão e competência como mecanismo à eficiência.** 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2010.

KELLERMAN JR, Clóvis Frank; AGOSTINI, Marcos Luís, FARIA, Rodrigo Kern. **Gestão de Gabinetes de Magistrados de Primeiro Grau.** <http://niajajuris.org.br/index.php/component/content/article/40-monografias-concurso-tjrs-328-gestao-de-gabinete-de-magistrados-de-primeiro-grau>. Acesso em: setembro de 2018.

LEITE, Maria Oderlânia Torquato; SILVA, M. C. N.. **O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO EM ETHOS DE GOVERNANÇA.** 2015. Disponível em: <http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/c178h0tg/7z8sksbh/35ZkU1IKQF5VxufU.pdf>. Acesso em: 10 mar. De 2021.

MARCELLINO JÚNIOR, Julio Cesar. **Análise Econômica do acesso à justiça: a tragédia dos custos e a questão do acesso inautêntico.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

MARINONI, Luiz Guilherme. **O Direito à Tutela Jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos Direitos fundamentais.** Disponível em <http://marinoni.adv.br/artigos.php>, Acesso em: 18 de jan. De 2015.

MATOS, José Igreja et al. **Manual de gestão judicial.** Coimbra: Almedina, 2015.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno.** 20 ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23 ed., atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELO, Hudson de Oliveira. **Gestão da justiça e o princípio da eficiência.** Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/66715/gestao-da-justica-e-o-principio-da-eficiencia/2>. Acesso em: 15 out 2019.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito.** 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MORAES, Antônio Carlos Flores de. **Legalidade, Eficiência e Controle da Administração Pública.** Belo Horizonte: Fórum, 2007.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Políticas públicas e parcerias: **juridicidade, flexibilidade negocial e tipicidade na administração negocial**. BLC – Boletim de licitação e contratos. São Paulo: NDJ – Nova Dimensão Jurídica, ano 21, nº 1, janeiro de 2008, p. 34- 42.

NEGRI, Sandra. **Um Caminho para aumentar a eficiência na gestão do Judiciário**. Disponível em: [https://politicomaníaco/blogs/fausto macedo/um-caminho-para-aumentar-a-eficiencia-na-gestao-do-judiciario/](https://politicomaníaco/blogs/fausto%20macedo/um-caminho-para-aumentar-a-eficiencia-na-gestao-do-judiciario/). Acesso em 01 mar. 2021.

NETO, Jose Querino Tavares, and Claudia Maria Barbosa. "Democratization of Justice and Governance: **some notes from Brazil**/Democratizacao da Justica e Governanca: algumas notas sobre o Brasil." Sequencia: estudos juridicos e politicos, no. 72, 2016, p. 41+. Gale Academic OneFile. Acesso em 9 fev. 2021.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de Gestão de Unidades Judiciais**. Coleção de Administração Judiciária. Porto Alegre. 2011. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/. Acesso em: 05 out. 2018.

NOHARA, Irene Patrícia. Reforma **Administrativa e Burocracia**: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHO, J. A. G. DE; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343 a 1368, 14 dez. 2009.

PINTO JUNIOR, Mario Engler. **Pesquisa jurídica no mestrado profissional**. Disponível em: Acesso em: 10 nov. 2019.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Minidicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-gestor: um novo paradigma. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3410, 1 nov. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22928>. Acesso em: 21 março. 2020.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em: <www.tjsc.jus.br>. Acesso em: 16 fev.2020

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Diretrizes De Gestão De Unidades Judiciais Versão 3**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/2294744/Diretrizes+Gest%C3%A3o+de+Gabinetes/dee6ac62-03e4-4ec9-93d4-55d5b2d20a45www.tjsc.jus.br>. Acesso em: 16 fev.2020

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição Projeto destinado a sugerir novo modelo de gestão, com orientações sobre:** como formar uma equipe, como julgar rápido e como reduzir gastos. 2015a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/166975/projetoGestoDeGabinetesDEZ2015/020eb2ff-2bc2-4bd3-8d03-565f2c91a335> . Acesso em: 16 fev. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Manual de procedimentos dos Juizados Especiais da Fazenda Pública.** 2015b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/190775/Manual+dos+Juizados+Especiais+da+Fazenda/5989c155-4932-4c84-b53e-0b9322cc55e8>. Acesso em: 16 fev.2020

SANTOS, Clacy dos; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Elementos Norteadores de um Modelo de Gestão de Gabinete de Desembargador.** Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/06/Livro-RH-TJ-Volume-2-Artigo-3.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

SANTOS, Clezio Saldanha dos Santos. **Introdução à Gestão Pública.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v.43, n. 2, p.347-369. 2009.

SILVA, de Plácido. **Vocabulário Jurídico.** 16 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

SILVA, Rafael Mozart da; SENNA, Eliana T. P.; LIMA JUNIOR, Orlando F. Governança pública: dimensões e atributos de desempenho aplicados à governança de plataformas logísticas. **Revista Alcance Eletrônica.** v. 21; n. 01, p. 98-125. 2014.

SILVEIRA, R. M. da C.; CLEMENTINO, M. do L. M.; ALMEIDA, L. de S. B. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional: An analysis of the challenges for the provision of the legal service. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. c, p. 315-344, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4569. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4569>. Acesso em: 1 mar. 2021.

SOUZA, Daisy Lima de; SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera. **O efeito da Governança Pública sobre a eficiência municipal medida pelo indicador de educação.** Disponível em: [Governanapublicamedidapeloindicadoreducao.pdf](https://www.governanapublicamedidapeloindicadoreducao.pdf). Acesso em: 20 fev. 2021.

THEODORO JUNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional: **insuficiência da reforma das leis processuais.** Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil, Porto Alegre, Síntese, v. 6, n. 36, jul.-ago. 2005. Disponível em: [http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/Humberto%20Theodoro%20JC%20Anior\(5\)%20-formatado.pdf](http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/Humberto%20Theodoro%20JC%20Anior(5)%20-formatado.pdf).

TONIAZZO, Paulo Roberto Fróes. **Técnica de elaboração de sentença cível**. São Paulo: Conceito, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Governança Pública: **referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 96 p.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Apontamentos iniciais sobre o uso predatório da jurisdição**. Revista Direito e Liberdade, v. 18, n. 1, p. 247-268, jan./abr. 2016.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Teoria complexa do direito**. 2. ed. Curitiba: Prismas, 2015.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **O problema da gestão de gabinetes judiciais**. Revista Direito e Liberdade, Natal, v. 19, n. 2, p. 227-252, maio/ago. 2017. Quadrimestral.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. Relatório do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEP) da Academia Judicial (AJ) intitulado **Gestão de Lançamento de Decisões na Área Cível no Primeiro Grau de Jurisdição**, 2017.

ANEXOS

ANEXO A – RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS APRIMORAR

A1-Tempo médio de duração do processo 2ª Vara Cível São José/SC

a) Referência Outubro de 2018



b) Referência Outubro de 2019



A2 – Tempo médio da conclusão até a prolação da sentença 2ª Vara Cível São José/SC

a) Referência Setembro de 2018



b) Referência Outubro de 2019

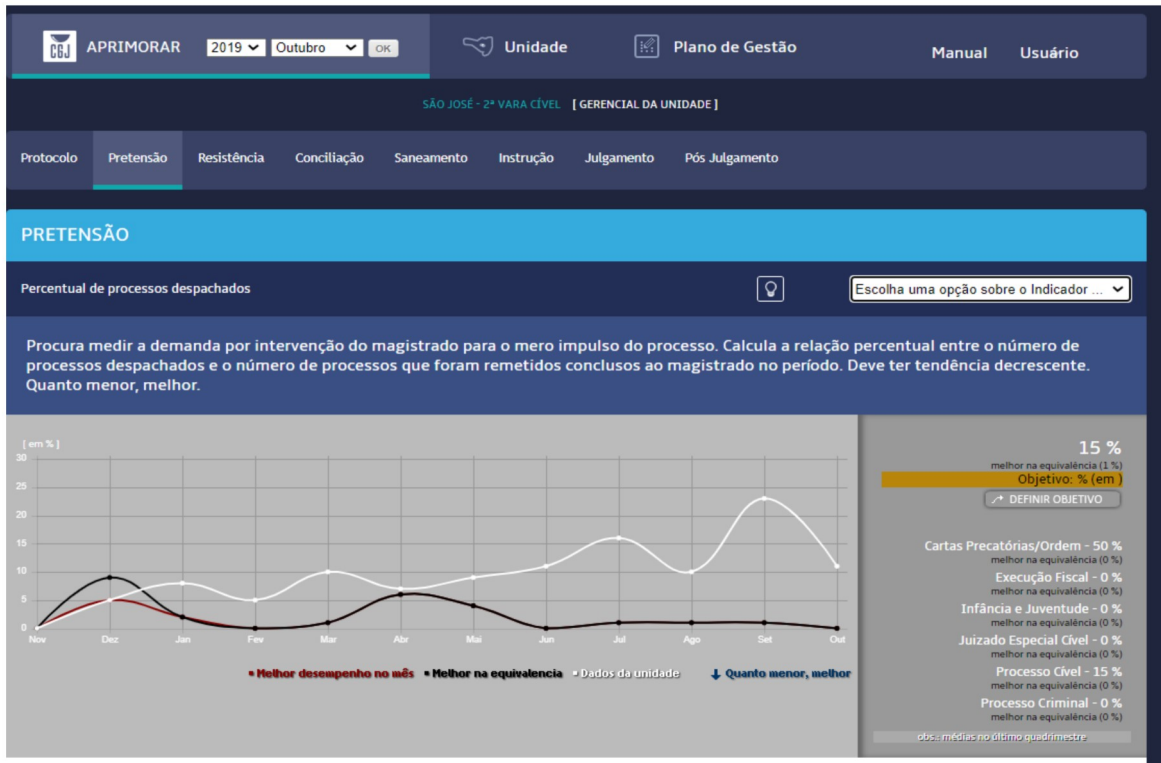


A3 – Percentual de processos despachados na 2ª Vara Cível São José/SC

a) Referência Setembro de 2018



b) Referência Outubro de 2019



A4 – Percentual de ordinatórios produzidos na 2ª Vara Cível São José/SC

a) Referência Setembro de 2018

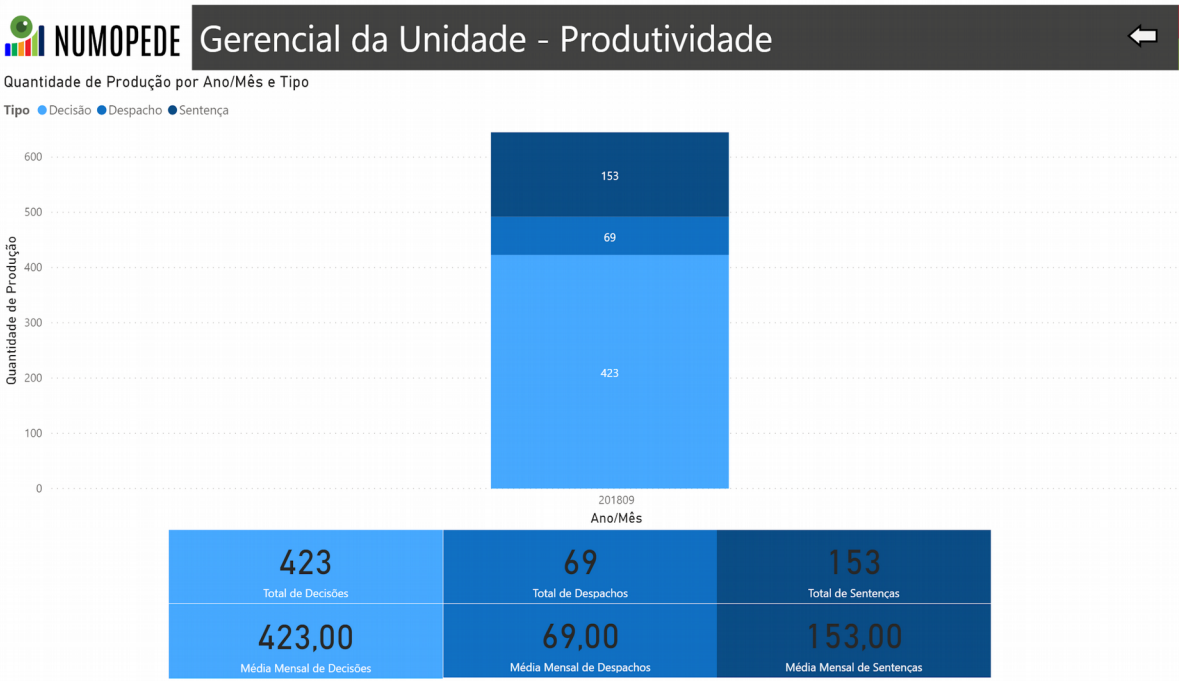
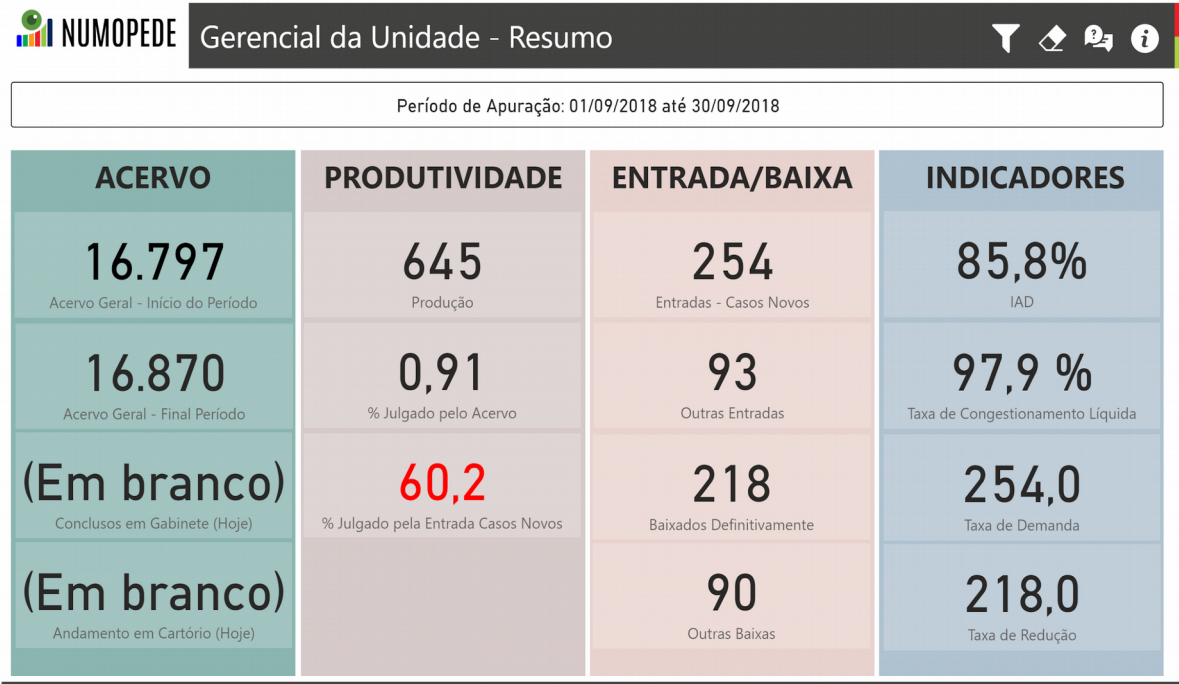


b) Referência Outubro de 2019



ANEXO B – RELATÓRIOS ESTATÍSTICOS POWER BI ACERVO E PRODUTIVIDADE

B1 – Referência Setembro 2018



B2 – Referência Outubro de 2018



Gerencial da Unidade - Resumo



Período de Apuração: 01/10/2018 até 31/10/2018

ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
16.870 Acervo Geral - Início do Período	1.091 Produção	169 Entradas - Casos Novos	282,8% IAD
16.706 Acervo Geral - Final Período	1,50 % Julgado pelo Acervo	80 Outras Entradas	95,3 % Taxa de Congestionamento Líquida
(Em branco) Conclusos em Gabinete (Hoje)	148,5 % Julgado pela Entrada Casos Novos	478 Baixados Definitivamente	169,0 Taxa de Demanda
(Em branco) Andamento em Cartório (Hoje)		65 Outras Baixas	478,0 Taxa de Redução

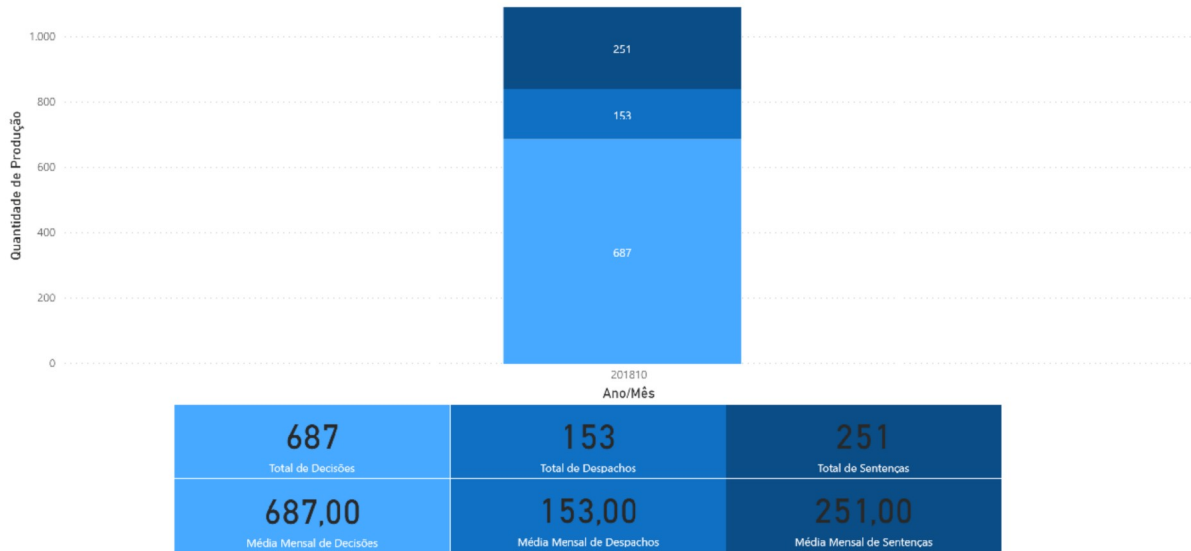


Gerencial da Unidade - Produtividade

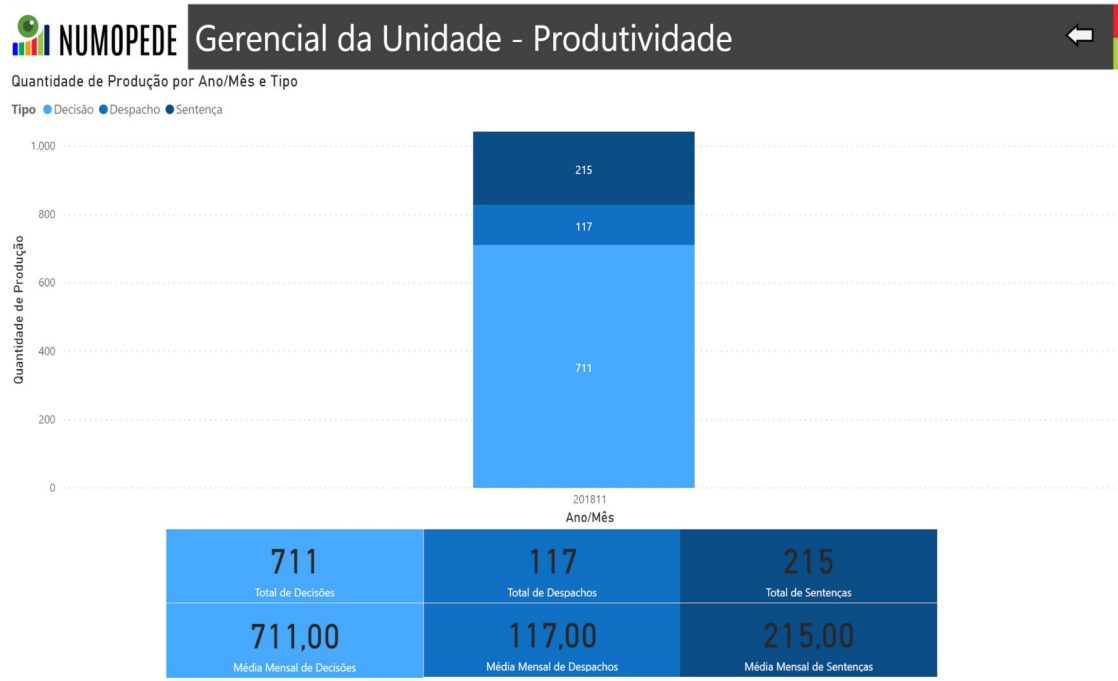
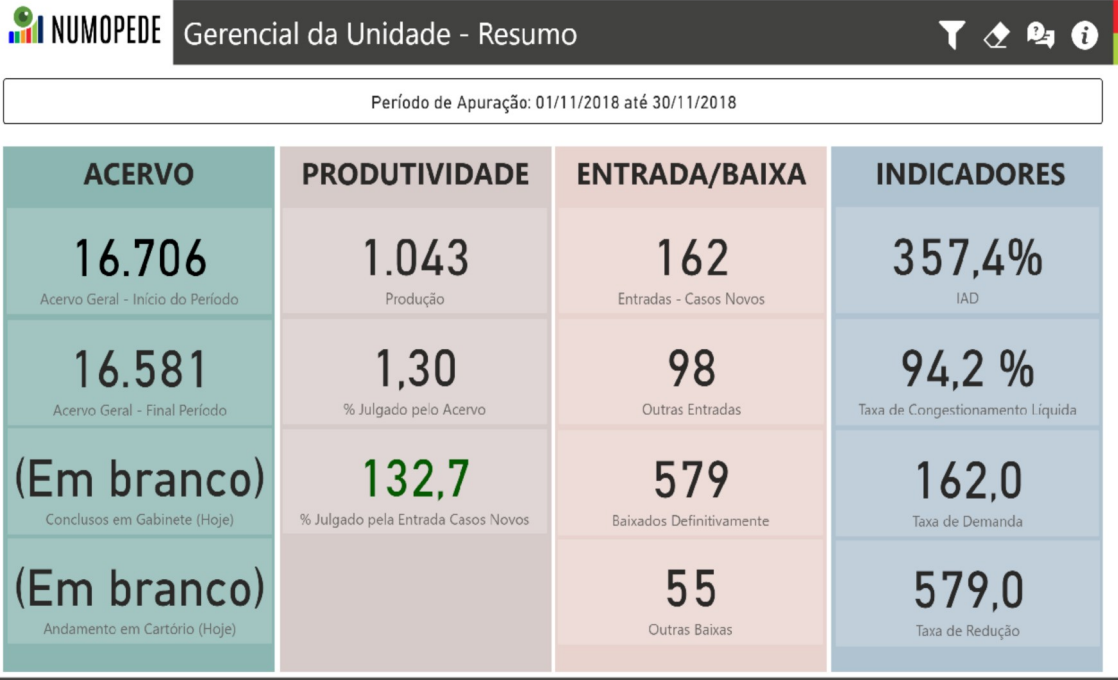


Quantidade de Produção por Ano/Mês e Tipo

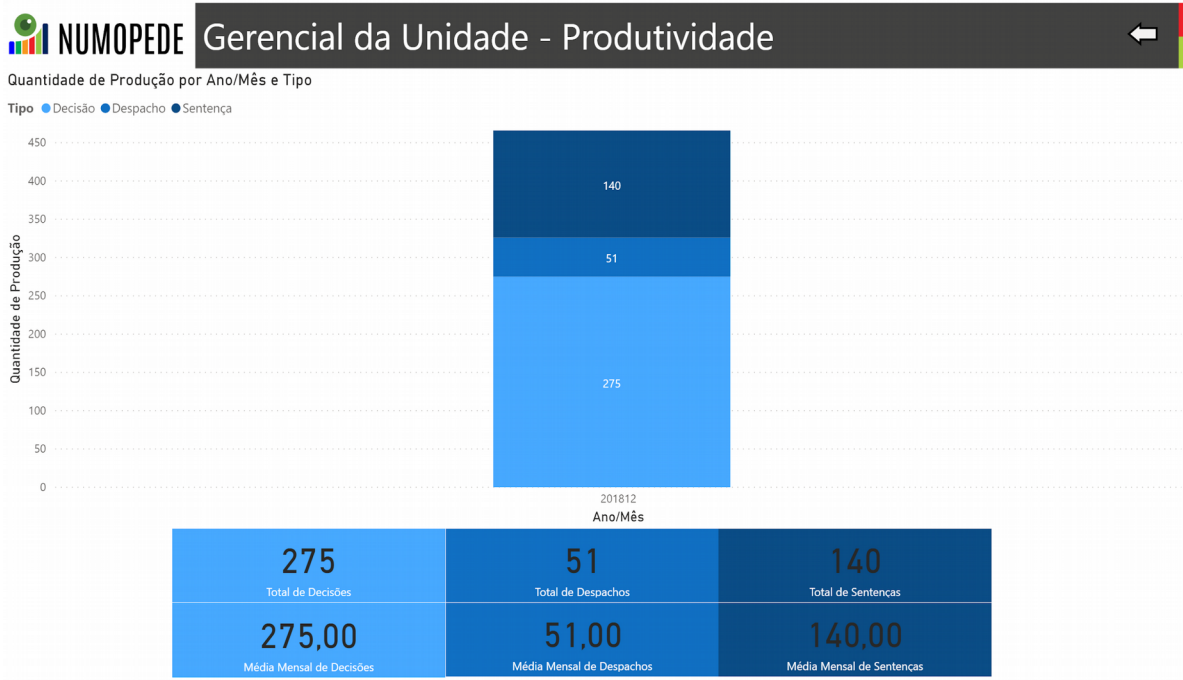
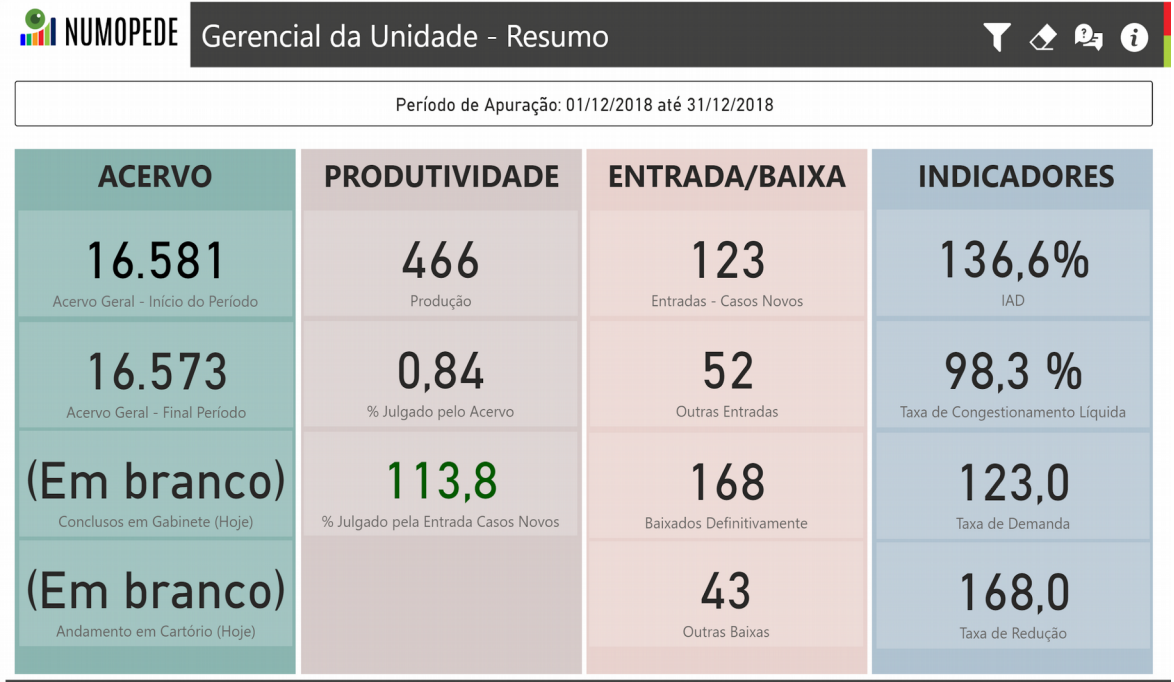
Tipo ● Decisão ● Despacho ● Sentença



B3 – Referência Novembro de 2018



B4 – Referência Dezembro de 2018



B5 – Referência Janeiro 2019

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Resumo 🔍 🏠 🗨️ ⓘ

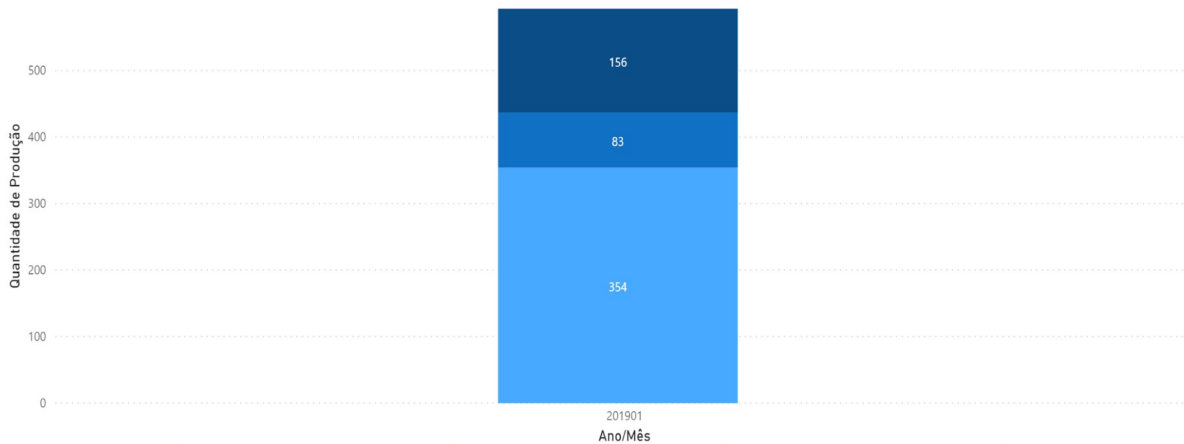
Período de Apuração: 01/01/2019 até 31/01/2019

ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
16.573 <small>Acervo Geral - Início do Período</small>	593 <small>Produção</small>	108 <small>Entradas - Casos Novos</small>	239,8% <small>IAD</small>
16.488 <small>Acervo Geral - Final Período</small>	0,95 <small>% Julgado pelo Acervo</small>	35 <small>Outras Entradas</small>	97,4 % <small>Taxa de Congestionamento Líquida</small>
(Em branco) <small>Conclusos em Gabinete (Hoje)</small>	144,4 <small>% Julgado pela Entrada Casos Novos</small>	259 <small>Baixados Definitivamente</small>	108,0 <small>Taxa de Demanda</small>
(Em branco) <small>Andamento em Cartório (Hoje)</small>		69 <small>Outras Baixas</small>	259,0 <small>Taxa de Redução</small>

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Produtividade ←

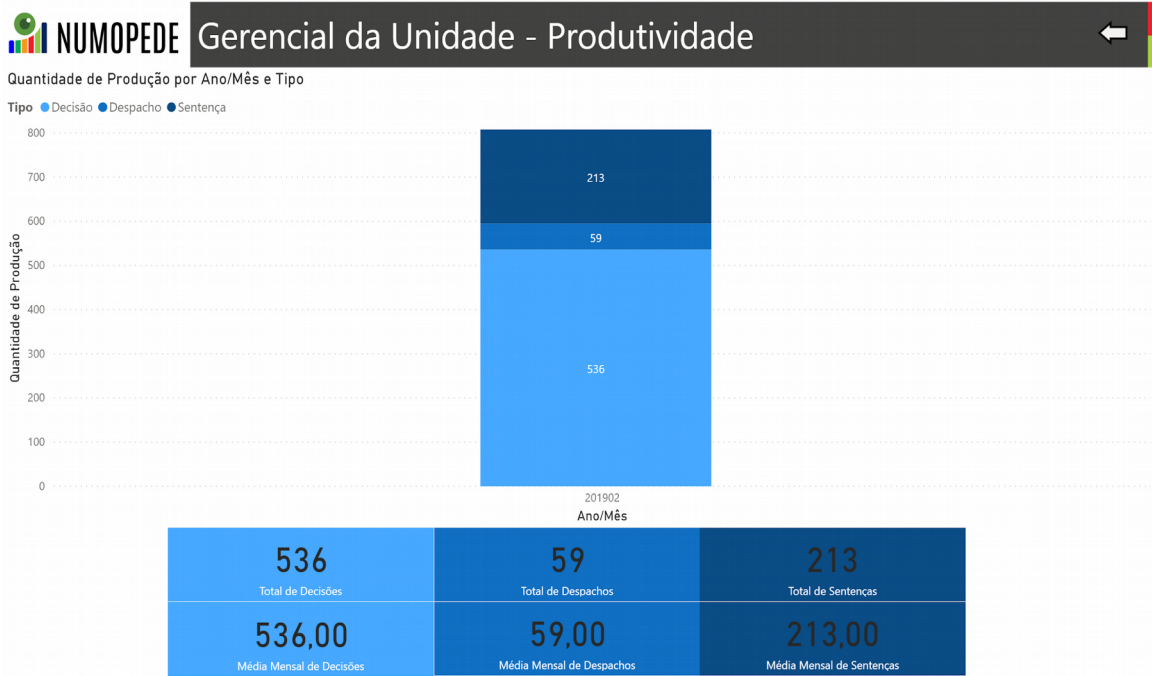
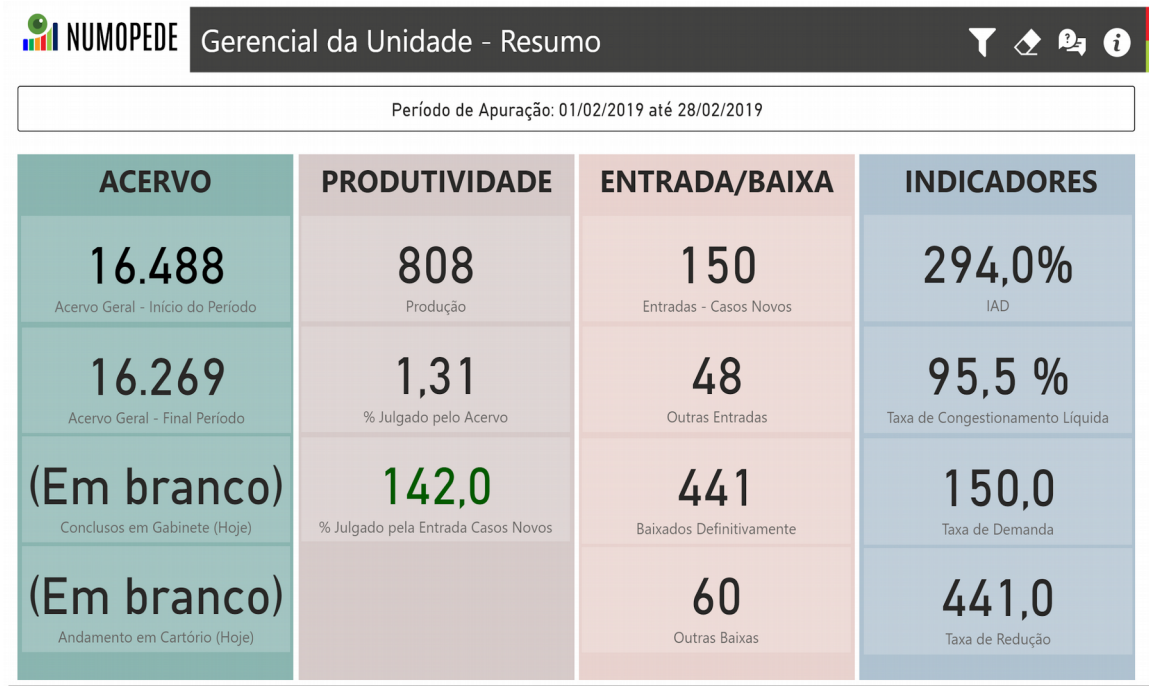
Quantidade de Produção por Ano/Mês e Tipo

Tipo ● Decisão ● Despacho ● Sentença



354 <small>Total de Decisões</small>	83 <small>Total de Despachos</small>	156 <small>Total de Sentenças</small>
354,00 <small>Média Mensal de Decisões</small>	83,00 <small>Média Mensal de Despachos</small>	156,00 <small>Média Mensal de Sentenças</small>

B6 – Referência Fevereiro 2019



B7 – Referência Março de 2019

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Resumo 🔍 📄 🗨️ ⓘ

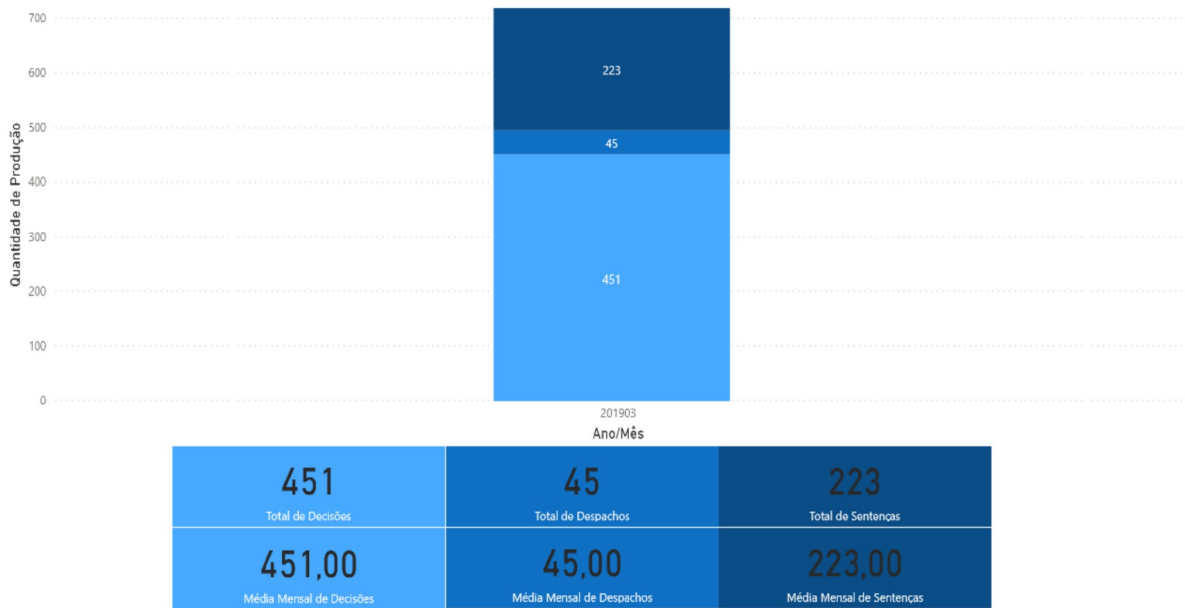
Período de Apuração: 01/03/2019 até 31/03/2019

ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
16.269 <small>Acervo Geral - Início do Período</small>	719 <small>Produção</small>	131 <small>Entradas - Casos Novos</small>	131,3% <small>IAD</small>
16.308 <small>Acervo Geral - Final Período</small>	1,37 <small>% Julgado pelo Acervo</small>	44 <small>Outras Entradas</small>	98,2 % <small>Taxa de Congestionamento Líquida</small>
(Em branco) <small>Conclusos em Gabinete (Hoje)</small>	170,2 <small>% Julgado pela Entrada Casos Novos</small>	172 <small>Baixados Definitivamente</small>	131,0 <small>Taxa de Demanda</small>
(Em branco) <small>Andamento em Cartório (Hoje)</small>		62 <small>Outras Baixas</small>	172,0 <small>Taxa de Redução</small>

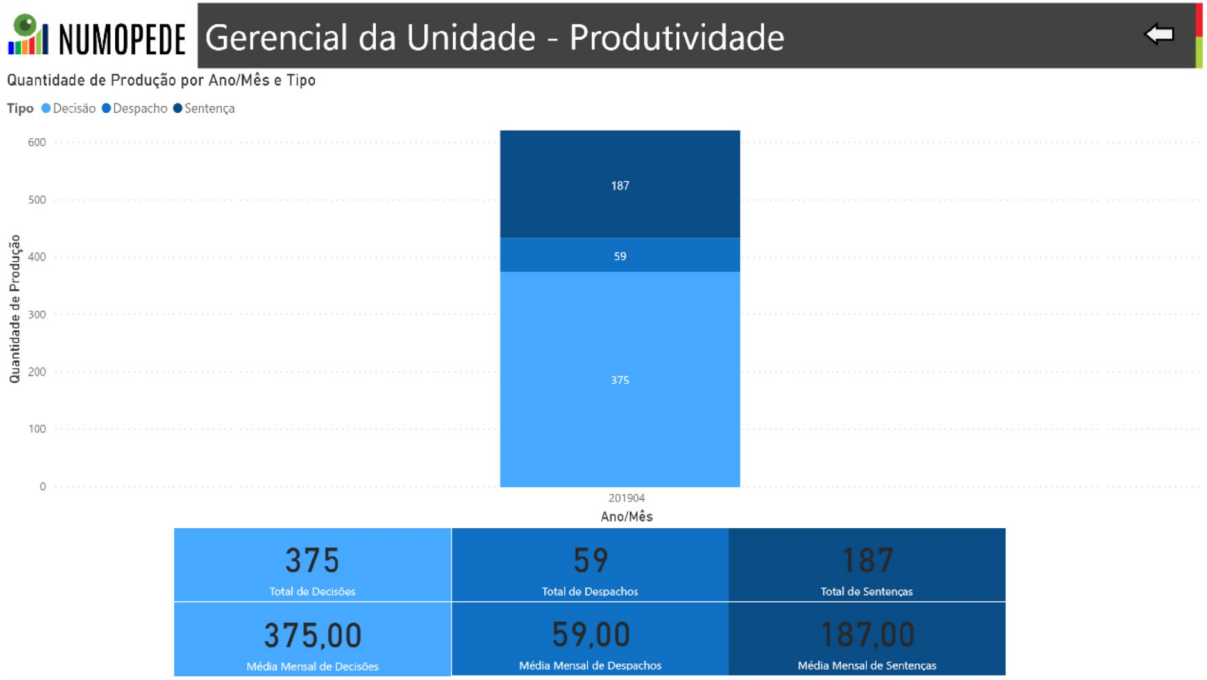
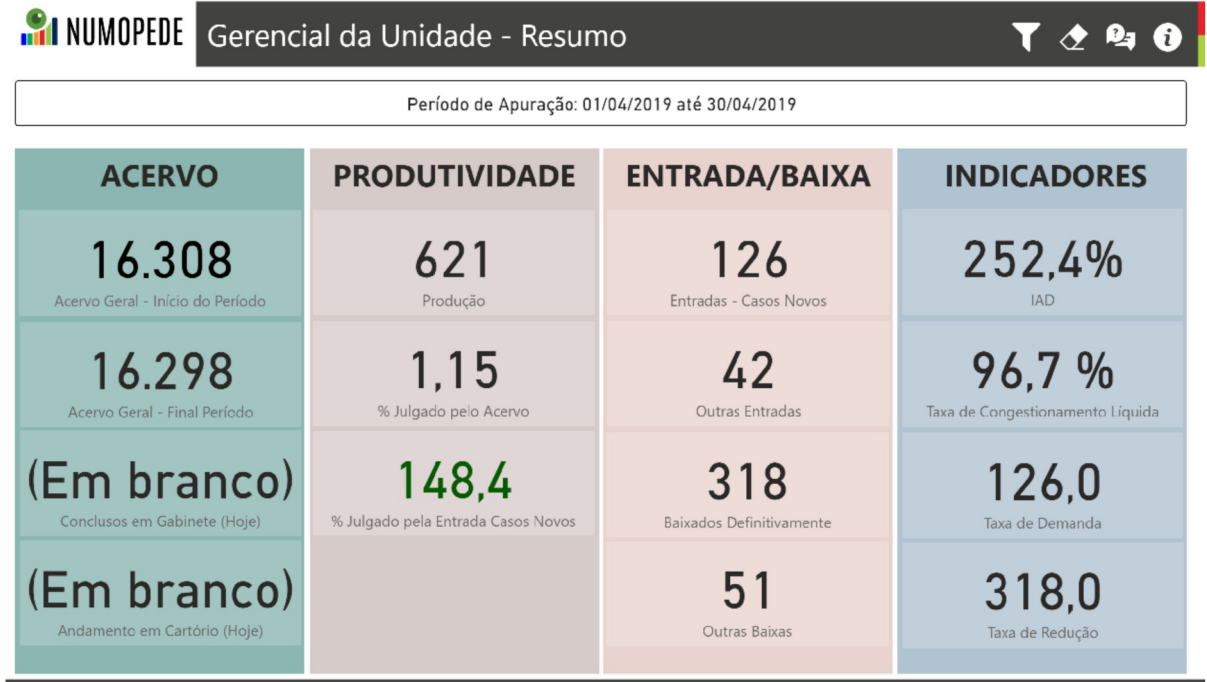
NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Produtividade ←

Quantidade de Produção por Ano/Mês e Tipo

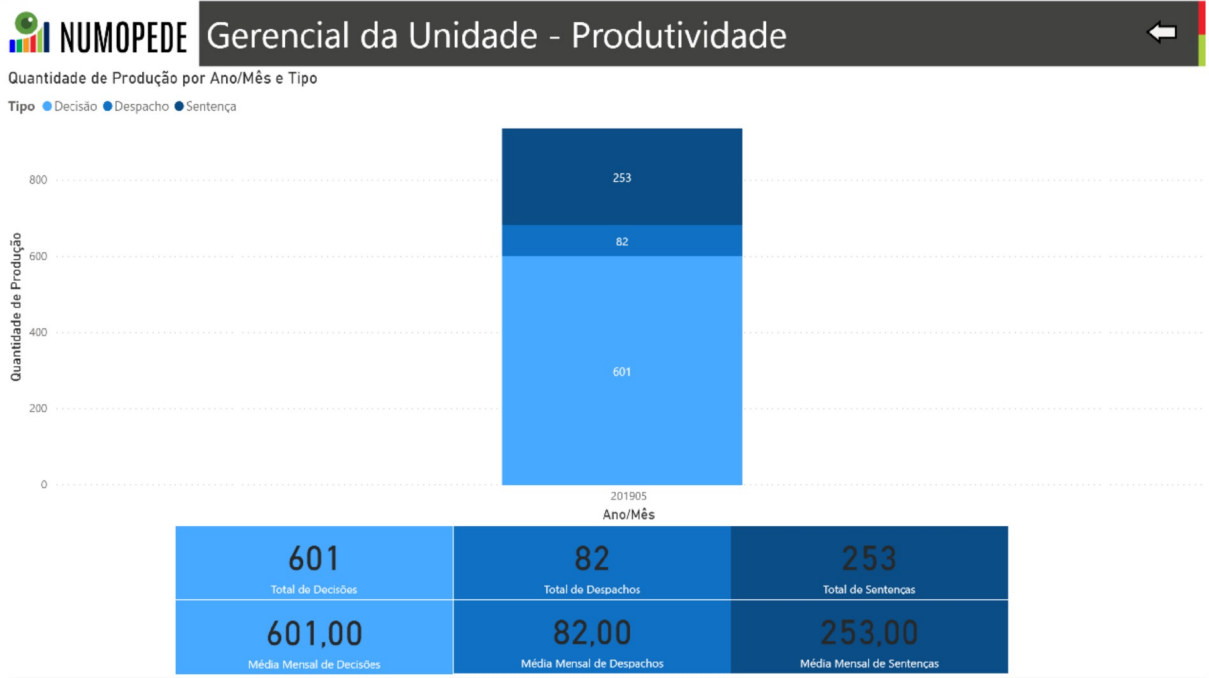
Tipo ● Decisão ● Despacho ● Sentença



B8 – Referência Abril de 2019



B9 – Referência Maio de 2019



B10 – Referência Junho de 2019

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Resumo 🔍 📄 🗨️ ⓘ

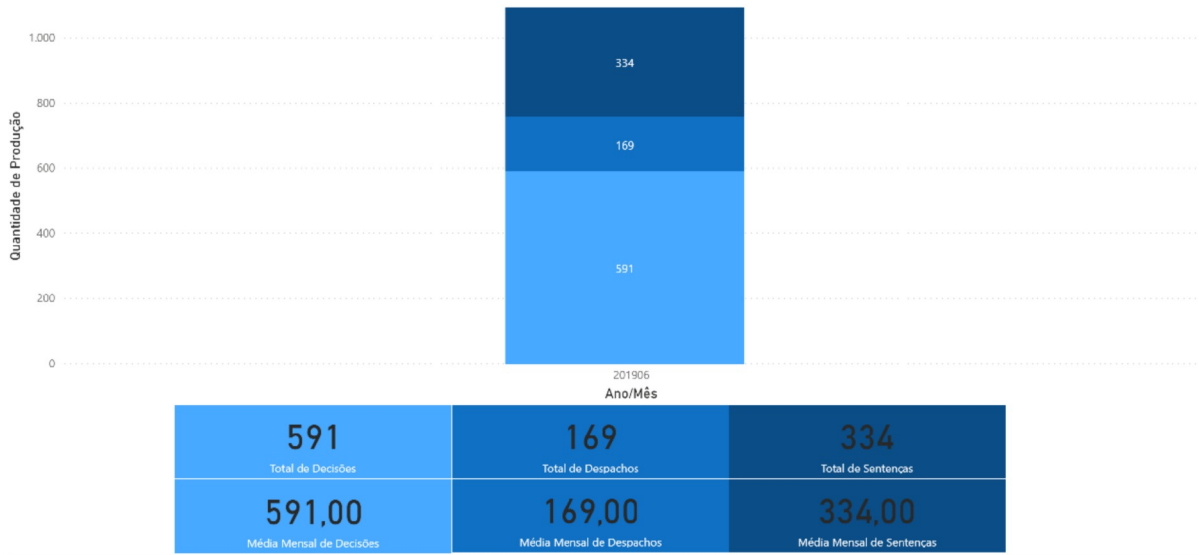
Período de Apuração: 01/06/2019 até 30/06/2019

ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
16.234 <small>Acervo Geral - Início do Período</small>	1.094 <small>Produção</small>	155 <small>Entradas - Casos Novos</small>	260,6% <small>IAD</small>
16.047 <small>Acervo Geral - Final Período</small>	2,08 <small>% Julgado pelo Acervo</small>	55 <small>Outras Entradas</small>	95,8 % <small>Taxa de Congestionamento Líquida</small>
(Em branco) <small>Conclusos em Gabinete (Hoje)</small>	215,5 <small>% Julgado pela Entrada Casos Novos</small>	404 <small>Baixados Definitivamente</small>	155,0 <small>Taxa de Demanda</small>
(Em branco) <small>Andamento em Cartório (Hoje)</small>		55 <small>Outras Baixas</small>	404,0 <small>Taxa de Redução</small>

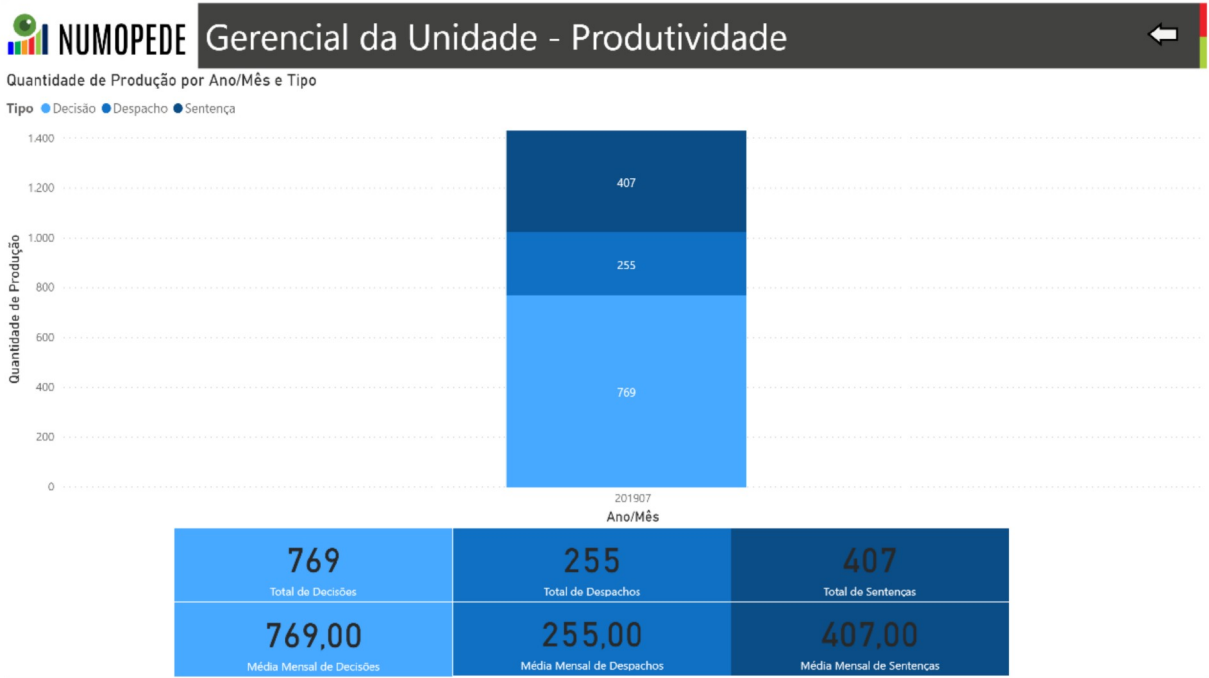
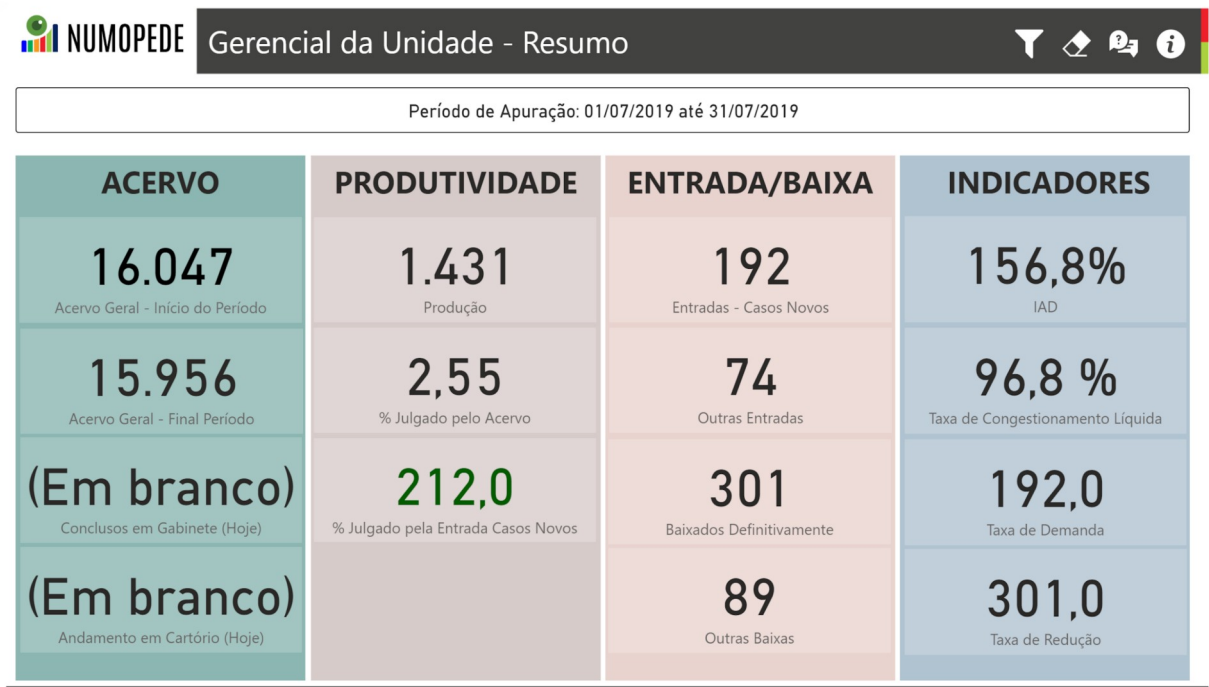
NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Produtividade ←

Quantidade de Produção por Ano/Mês e Tipo

Tipo ● Decisão ● Despacho ● Sentença



B11 – Referência Julho de 2019



B12 – Referência Agosto de 2019

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Resumo 🔍 📄 🗨️ ⓘ

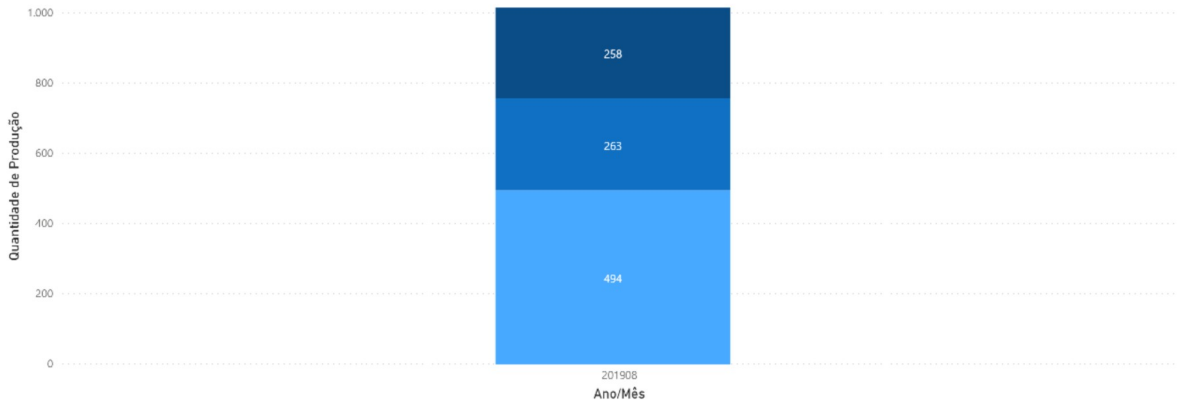
Período de Apuração: 01/08/2019 até 31/08/2019

ACERVO	PRODUTIVIDADE	ENTRADA/BAIXA	INDICADORES
15.956 <small>Acervo Geral - Início do Período</small>	1.015 <small>Produção</small>	173 <small>Entradas - Casos Novos</small>	279,2% <small>IAD</small>
15.788 <small>Acervo Geral - Final Período</small>	1,63 <small>% Julgado pelo Acervo</small>	48 <small>Outras Entradas</small>	94,8 % <small>Taxa de Congestionamento Líquida</small>
(Em branco) <small>Conclusos em Gabinete (Hoje)</small>	149,1 <small>% Julgado pela Entrada Casos Novos</small>	483 <small>Baixados Definitivamente</small>	173,0 <small>Taxa de Demanda</small>
(Em branco) <small>Andamento em Cartório (Hoje)</small>		65 <small>Outras Baixas</small>	483,0 <small>Taxa de Redução</small>

NUMOPEDE Gerencial da Unidade - Produtividade ←

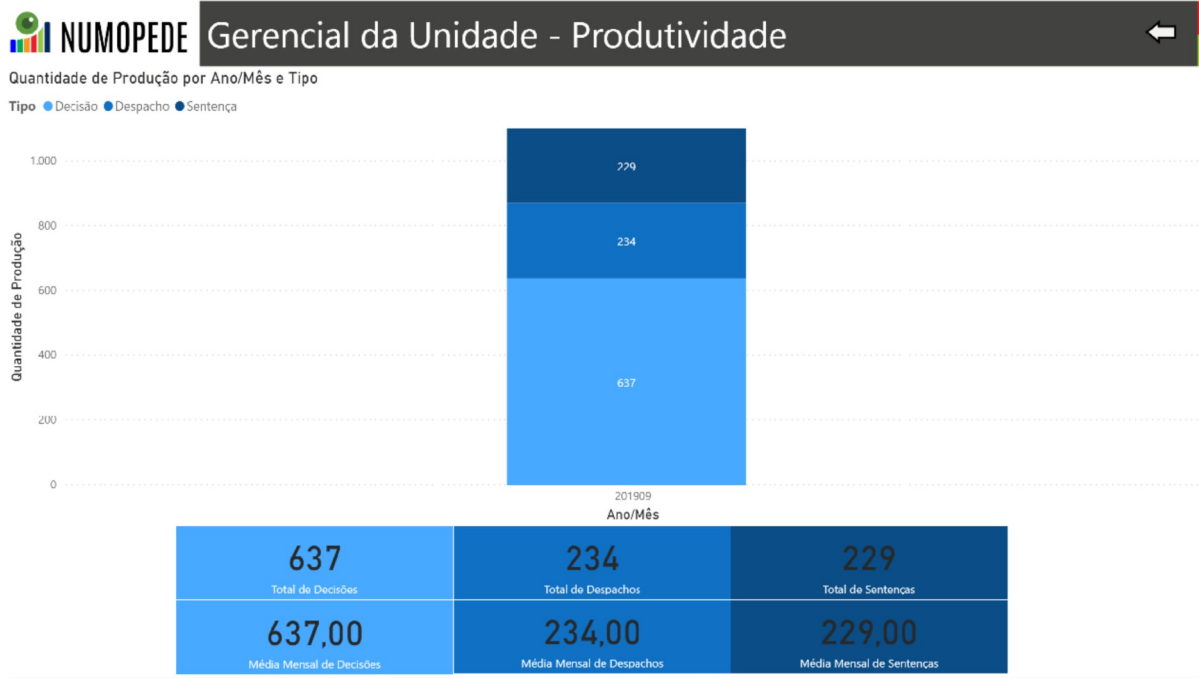
Quantidade de Produção por Ano/Mês e Tipo

Tipo ● Decisão ● Despacho ● Sentença

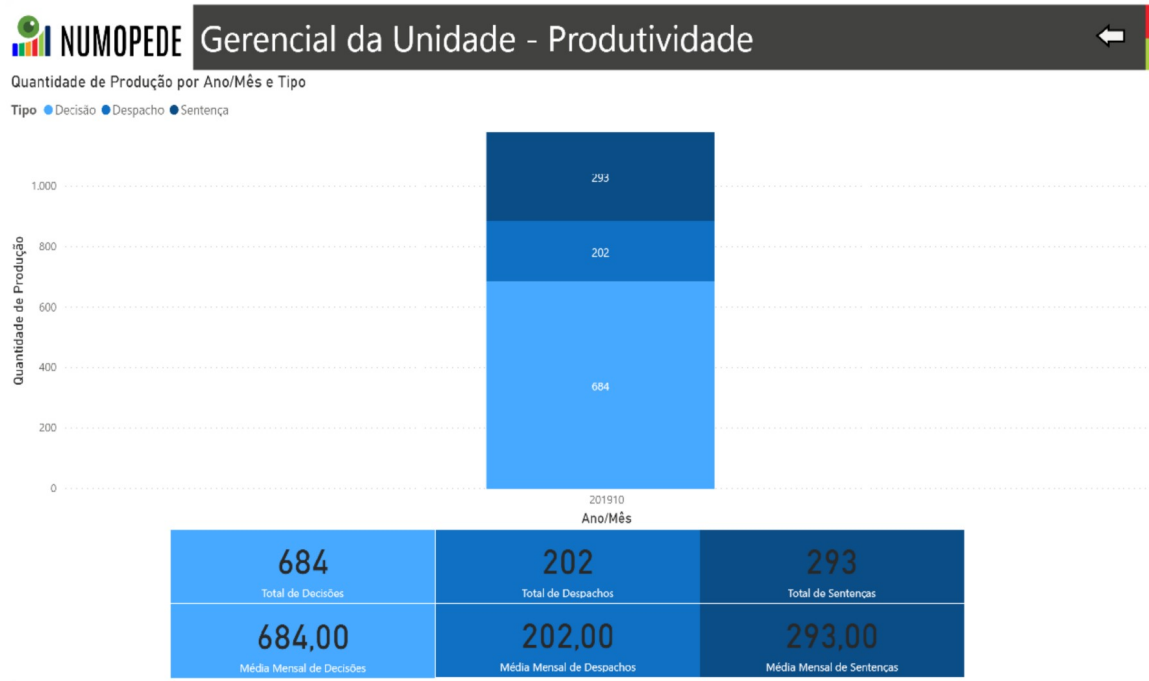


494 <small>Total de Decisões</small>	263 <small>Total de Despachos</small>	258 <small>Total de Sentenças</small>
494,00 <small>Média Mensal de Decisões</small>	263,00 <small>Média Mensal de Despachos</small>	258,00 <small>Média Mensal de Sentenças</small>

B13 – Referência Setembro de 2019



B14 – Referência Outubro de 2019



ANEXO C – RELATÓRIO DE PROCESSOS SAJ ESTATÍSTICA

C1 – Gerencial da Vara Setembro de 2018

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível**Em Setembro de 2018**

Processos em andamento	9.890
Conhecimento	7.562
Em fase de cumprimento de sentença	1.451
Execução	0
Incidente processual	681
Ação incidental	34
Recurso	162
Procedimentos em andamento	155
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	155
Processos em andamento eletrônico	6.930
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	254
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	407
Processos Suspensos	793
Processos conclusos para sentença	239
Processos conclusos para decisão interlocutória	175
Processos conclusos para despacho	351
Data da audiência mais longinqua	14/05/2019
Data do processo mais antigo	08/11/1973

São José - 2ª Vara Cível - No período de Set/2018 a Set/2018

Estatística: Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Ação de Exigir Contas	3.437 dias	0	0	1	1
Alvará Judicial - Lei 6858/80	1.031 dias	0	0	2	2
Consignação em Pagamento	3.505 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	340 dias	0	0	14	14
Cumprimento Provisório de Sentença	48 dias	0	0	1	1
Demarcação / Divisão	6.817 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	250 dias	0	0	7	7
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	1.753 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	65 dias	0	0	1	1
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	120 dias	0	0	3	3
Execução de Sentença (Incidente processual)	3.301 dias	0	0	3	3
Execução de Título Extrajudicial	1.581 dias	0	0	15	15
Exibição	1.376 dias	0	0	1	1
Impugnação ao Cumprimento de Sentença (Execução de sentença)	1.042 dias	0	0	1	1
Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica (Incidente processual)	11 dias	0	0	1	1
Inventário	1.995 dias	0	0	2	2
Monitória	1.938 dias	0	0	6	6
Notificação	3.102 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	764 dias	0	0	93	93
Procedimento Sumário	1.855 dias	0	0	1	1
Total	976 dias	0	0	156	156

Desvio: 30 dias

C2 – Gerencial da Vara Outubro de 2018

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível**Em Outubro de 2018**

Processos em andamento	9.690
Conhecimento	7.411
Em fase de cumprimento de sentença	1.444
Execução	0
Incidente processual	643
Ação incidental	32
Recurso	160
Procedimentos em andamento	156
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	156
Processos em andamento eletrônico	6.944
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	259
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	425
Processos Suspensos	824
Processos conclusos para sentença	270
Processos conclusos para decisão interlocutória	246
Processos conclusos para despacho	340
Data da audiência mais longínqua	11/06/2019
Data do processo mais antigo	08/11/1973

São José - 2ª Vara Cível - No período de Out/2018 a Out/2018

Estatística: Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial	1.102 dias	0	0	2	2
Alvará Judicial - Lei 6858/80	234 dias	0	0	2	2
Arresto	3.198 dias	0	0	1	1
Busca e Apreensão	9.872 dias	0	0	1	1
Cautelar Inominada	1.692 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	519 dias	0	0	35	35
Demarcação / Divisão	1.166 dias	0	0	2	2
Depósito	5.385 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	75 dias	0	0	11	11
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	596 dias	0	0	3	3
Embargos à Execução	3.196 dias	0	0	3	3
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	234 dias	0	0	14	14
Embargos de Terceiro Cível	946 dias	0	0	3	3
Execução de Sentença - Honorários (Incidente processual)	1.906 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	2.435 dias	0	0	8	8
Execução de Título Extrajudicial	1.100 dias	0	0	13	13
Imissão na Posse	1.579 dias	0	0	1	1
Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica (Incidente processual)	447 dias	0	0	1	1
Inventário	1.253 dias	0	0	1	1
Monitória	2.267 dias	0	0	6	6
Notificação	3.088 dias	0	0	5	5
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	146 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	778 dias	0	0	121	121
Procedimento Sumário	1.533 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	530 dias	0	0	2	2
Renovatória de Locação	586 dias	0	0	1	1
Sobrepartilha	1.742 dias	0	0	1	1
Total	980 dias	0	0	242	242

Desvio: 30 dias

C3 – Gerencial da Vara Novembro de 2018

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Novembro de 2018

Processos em andamento	9.574
Conhecimento	7.294
Em fase de cumprimento de sentença	1.451
Execução	0
Incidente processual	624
Ação incidental	31
Recurso	174
Procedimentos em andamento	154
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	154
Processos em andamento eletrônico	7.021
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	261
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	423
Processos Suspensos	848
Processos conclusos para sentença	267
Processos conclusos para decisão interlocutória	253
Processos conclusos para despacho	309
Data da audiência mais longínqua	30/07/2019
Data do processo mais antigo	08/11/1973

São José - 2ª Vara Cível - No período de Nov/2018 a Nov/2018

Estatística: Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial - Lei 6858/80	374 dias	0	0	3	3
Arrolamento Comum	2.340 dias	0	0	1	1
Arrolamento Sumário	7 dias	0	0	1	1
Busca e Apreensão	1.357 dias	0	0	1	1
Cautelar Inominada	2.553 dias	0	0	1	1
Consignação em Pagamento	725 dias	0	0	3	3
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	762 dias	0	0	22	22
Cumprimento Provisório de Sentença	713 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	205 dias	0	0	3	3
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	775 dias	0	0	5	5
Embargos à Execução	1.006 dias	0	0	4	4
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	135 dias	0	0	16	16
Execução de Sentença - Honorários (Incidente processual)	2.891 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença (Incidente processual)	1.217 dias	0	0	7	7
Execução de Título Extrajudicial	2.336 dias	0	0	18	18
Homologação de Transação Extrajudicial	7 dias	0	0	1	1
Impugnação à Execução de Sentença (Incidente processual)	2.264 dias	0	0	1	1
Impugnação ao Cumprimento de Sentença (Execução de sentença)	1.044 dias	0	0	1	1
Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica (Incidente processual)	344 dias	0	0	1	1
Incidente de Suspeição Cível (Incidente processual)	342 dias	0	0	1	1
Inventário	2.252 dias	0	0	1	1
Monitória	1.729 dias	0	0	7	7
Notificação	3.401 dias	0	0	3	3
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	105 dias	0	0	1	1
Petição Cível	4.801 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	821 dias	0	0	98	98
Procedimento Sumário	1.757 dias	0	0	1	1
Produção Antecipada da Prova	2.403 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	721 dias	0	0	2	2
Tutela Antecipada Antecedente	566 dias	0	0	1	1
Total	1.045 dias	0	0	209	209

Desvio: 30 dias

C4 – Gerencial da Vara Dezembro de 2018

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível**Em Dezembro de 2018**

Processos em andamento	9.548
Conhecimento	7.274
Em fase de cumprimento de sentença	1.448
Execução	0
Incidente processual	611
Ação incidental	30
Recurso	185
Procedimentos em andamento	156
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	156
Processos em andamento eletrônico	7.070
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	263
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	424
Processos Suspensos	869
Processos conclusos para sentença	266
Processos conclusos para decisão interlocutória	177
Processos conclusos para despacho	289
Data da audiência mais longínqua	30/07/2019
Data do processo mais antigo	08/11/1973

São José - 2ª Vara Cível - No período de Dez/2018 a Dez/2018**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial - Lei 6858/80	581 dias	0	0	2	2
Arrolamento Sumário	37 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	1.456 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	621 dias	0	0	7	7
Cumprimento Provisório de Sentença (Execução de sentença)	264 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	91 dias	0	0	2	2
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	1.210 dias	0	0	2	2
Embargos à Execução	1.065 dias	0	0	2	2
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	370 dias	0	0	1	1
Embargos de Terceiro Cível	1.232 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	2.692 dias	0	0	3	3
Execução de Título Extrajudicial	1.283 dias	0	0	11	11
Exibição	1.717 dias	0	0	1	1
Impugnação à Execução de Sentença (Incidente processual)	2.224 dias	0	0	1	1
Interdito Proibitório	62 dias	0	0	1	1
Inventário	844 dias	0	0	4	4
Monitória	631 dias	0	0	7	7
Outras medidas provisionais	6.648 dias	0	0	1	1
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	126 dias	0	0	1	1
Petição Cível	6.606 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	1.110 dias	0	0	73	73
Procedimento Sumário	2.717 dias	0	0	4	4
Protesto	4.819 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	1.507 dias	0	0	1	1
Renovatória de Locação	376 dias	0	0	1	1
Total	1.218 dias	0	0	131	131

Desvio: 30 dias

C5 – Gerencial da Vara Janeiro de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Janeiro de 2019

Processos em andamento	9.480
Conhecimento	7.208
Em fase de cumprimento de sentença	1.448
Execução	0
Incidente processual	605
Ação incidental	30
Recurso	189
Procedimentos em andamento	155
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	155
Processos em andamento eletrônico	7.069
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	267
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	436
Processos Suspensos	859
Processos conclusos para sentença	285
Processos conclusos para decisão interlocutória	186
Processos conclusos para despacho	323
Data da audiência mais longínqua	08/10/2019
Data do processo mais antigo	23/10/1972

São José - 2ª Vara Cível - No período de Jan/2019 a Jan/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial - Lei 6858/80	1.607 dias	0	0	1	1
Cautelar Inominada	3.125 dias	0	0	1	1
Consignação em Pagamento	2.237 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	407 dias	0	0	13	13
Despejo	235 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	388 dias	0	0	3	3
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	1.229 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	914 dias	0	0	4	4
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	269 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença (Incidente processual)	3.264 dias	0	0	2	2
Execução de Título Extrajudicial	2.177 dias	0	0	5	5
Exibição	1.146 dias	0	0	1	1
Habilitação de Crédito	3.015 dias	0	0	2	2
Imissão na Posse	1.441 dias	0	0	2	2
Inventário	3.373 dias	0	0	1	1
Liquidação de Sentença pelo Procedimento Comum	486 dias	0	0	2	2
Monitória	540 dias	0	0	14	14
Petição Cível	1.524 dias	0	0	2	2
Procedimento Comum Cível	941 dias	0	0	54	54
Renovatória de Locação	1.273 dias	0	0	1	1
Tutela Antecipada Antecedente	478 dias	0	0	1	1
Tutela Cautelar Antecedente	204 dias	0	0	1	1
Total	1.491 dias	0	0	115	115

Desvio: 30 dias

C6 – Gerencial da Vara Fevereiro de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Fevereiro de 2019

Processos em andamento	9.273
Conhecimento	7.037
Em fase de cumprimento de sentença	1.416
Execução	0
Incidente processual	590
Ação incidental	29
Recurso	201
Procedimentos em andamento	154
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	154
Processos em andamento eletrônico	7.214
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	268
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	452
Processos Suspensos	859
Processos conclusos para sentença	290
Processos conclusos para decisão interlocutória	172
Processos conclusos para despacho	285
Data da audiência mais longínqua	22/10/2019
Data do processo mais antigo	23/10/1972

São José - 2ª Vara Cível - No período de Fev/2019 a Fev/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial - Lei 6858/80	408 dias	0	0	1	1
Consignação em Pagamento	2.222 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	1.354 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	467 dias	0	0	23	23
Cumprimento Provisório de Sentença (Execução de sentença)	13 dias	0	0	2	2
Despejo por Falta de Pagamento	257 dias	0	0	8	8
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	440 dias	0	0	3	3
Embargos à Execução	336 dias	0	0	2	2
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	88 dias	0	0	35	35
Embargos de Terceiro Cível	1.509 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	4.349 dias	0	0	4	4
Execução de Título Extrajudicial	2.280 dias	0	0	16	16
Habilitação	3.213 dias	0	0	1	1
Impugnação ao Cumprimento de Sentença (Execução de sentença)	1.417 dias	0	0	2	2
Inventário	2.314 dias	0	0	3	3
Monitória	1.137 dias	0	0	9	9
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	227 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	1.096 dias	0	0	89	89
Reintegração / Manutenção de Posse	629 dias	0	0	2	2
Sobrepartilha	4.937 dias	0	0	1	1
Tutela Cautelar Antecedente	772 dias	0	0	2	2
Total	1.008 dias	0	0	207	207

Desvio: 30 dias

C7 – Gerencial da Vara Março de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Março de 2019

Processos em andamento	9.335
Conhecimento	7.122
Em fase de cumprimento de sentença	1.471
Execução	0
Incidente processual	527
Ação incidental	17
Recurso	198
Procedimentos em andamento	144
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	144
Processos em andamento eletrônico	7.855
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	275
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	457
Processos Suspensos	619
Processos conclusos para sentença	221
Processos conclusos para decisão interlocutória	93
Processos conclusos para despacho	150
Data da audiência mais longínqua	20/11/2019
Data do processo mais antigo	23/10/1972

São José - 2ª Vara Cível - No período de Mar/2019 a Mar/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Ação de Exigir Contas	533 dias	0	0	1	1
Alvará Judicial - Lei 6858/80	135 dias	0	0	5	5
Arrolamento Comum	12 dias	0	0	5	5
Cautelar Inominada	1.947 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	273 dias	0	0	49	49
Despejo	970 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	71 dias	0	0	9	9
Embargos à Execução	2.732 dias	0	0	2	2
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	211 dias	0	0	22	22
Execução de Sentença (Incidente processual)	611 dias	0	0	5	5
Execução de Título Extrajudicial	1.573 dias	0	0	13	13
Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica (Incidente processual)	820 dias	0	0	1	1
Inventário	207 dias	0	0	1	1
Monitória	1.066 dias	0	0	3	3
Outras medidas provisionais	6.615 dias	0	0	1	1
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	271 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	776 dias	0	0	99	99
Procedimento Sumário	1.364 dias	0	0	2	2
Reintegração / Manutenção de Posse	5.021 dias	0	0	1	1
Total	665 dias	0	0	222	222

Desvio: 30 dias

C8 – Gerencial da Vara Abril de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Abril de 2019

Processos em andamento	9.335
Conhecimento	7.142
Em fase de cumprimento de sentença	1.462
Execução	0
Incidente processual	525
Ação incidental	17
Recurso	189
Procedimentos em andamento	150
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	150
Processos em andamento eletrônico	7.898
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	270
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	465
Processos Suspensos	623
Processos conclusos para sentença	159
Processos conclusos para decisão interlocutória	79
Processos conclusos para despacho	103
Data da audiência mais longínqua	13/02/2020
Data do processo mais antigo	23/10/1972

São José - 2ª Vara Cível - No período de Abr/2019 a Abr/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial	1.913 dias	0	0	1	1
Alvará Judicial - Lei 6858/80	524 dias	0	0	2	2
Arrolamento de Bens	1.319 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	33 dias	0	0	2	2
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	783 dias	0	0	13	13
Cumprimento Provisório de Sentença (Execução de sentença)	470 dias	0	0	2	2
Despejo	445 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	106 dias	0	0	3	3
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	1.594 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	2.285 dias	0	0	3	3
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	241 dias	0	0	31	31
Embargos de Terceiro Cível	448 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	1.676 dias	0	0	3	3
Execução de Título Extrajudicial	1.656 dias	0	0	12	12
Impugnação de Assistência Judiciária (Incidente processual)	1.443 dias	0	0	1	1
Interdito Proibitório	448 dias	0	0	1	1
Monitória	775 dias	0	0	6	6
Petição Cível	9.600 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	1.103 dias	0	0	84	84
Procedimento Sumário	1.026 dias	0	0	3	3
Reconvenção (Ação incidental)	3.133 dias	0	0	1	1
Tutela Cautelar Antecedente	769 dias	0	0	1	1
Total	1.079 dias	0	0	174	174

Desvio: 30 dias

C9 – Gerencial da Vara Maio de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Maio de 2019

Processos em andamento	9.211
Conhecimento	7.082
Em fase de cumprimento de sentença	1.421
Execução	0
Incidente processual	519
Ação incidental	17
Recurso	172
Procedimentos em andamento	130
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	130
Processos em andamento eletrônico	7.832
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	263
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	498
Processos Suspensos	632
Processos conclusos para sentença	115
Processos conclusos para decisão interlocutória	86
Processos conclusos para despacho	96
Data da audiência mais longínqua	25/03/2020
Data do processo mais antigo	23/10/1972

São José - 2ª Vara Cível - No período de Mai/2019 a Mai/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial	2.424 dias	0	0	1	1
Arrolamento Sumário	1.647 dias	0	0	1	1
Busca e Apreensão	3.610 dias	0	0	2	2
Cautelar Inominada	1.883 dias	0	0	2	2
Cumprimento de sentença	31 dias	0	0	5	5
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	1.220 dias	0	0	17	17
Despejo	198 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	271 dias	0	0	6	6
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	435 dias	0	0	2	2
Embargos à Execução	638 dias	0	0	4	4
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	268 dias	0	0	5	5
Embargos de Terceiro Cível	1.296 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença (Execução de sentença)	5.784 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	1.144 dias	0	0	9	9
Execução de Título Extrajudicial	2.249 dias	0	0	17	17
Inventário	397 dias	0	0	2	2
Liquidação por Arbitramento	301 dias	0	0	1	1
Monitória	1.286 dias	0	0	9	9
Notificação	1.110 dias	0	0	1	1
Petição Cível	428 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	965 dias	0	0	120	120
Procedimento do Juizado Especial Cível	6.164 dias	0	0	1	1
Procedimento Sumário	2.726 dias	0	0	2	2
Produção Antecipada da Prova	272 dias	0	0	1	1
Protesto	1.995 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	2.541 dias	0	0	3	3
Renovatória de Locação	911 dias	0	0	1	1
Sobrepartilha	118 dias	0	0	1	1
Tutela Cautelar Antecedente	845 dias	0	0	1	1
Total	1.152 dias	0	0	220	220

Desvio: 30 dias

C10 – Gerencial da Vara Junho de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Junho de 2019

Processos em andamento	9.042
Conhecimento	6.984
Em fase de cumprimento de sentença	1.389
Execução	0
Incidente processual	508
Ação incidental	17
Recurso	144
Procedimentos em andamento	129
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	129
Processos em andamento eletrônico	7.718
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	261
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	520
Processos Suspensos	628
Processos conclusos para sentença	72
Processos conclusos para decisão interlocutória	75
Processos conclusos para despacho	59
Data da audiência mais longínqua	18/06/2020
Data do processo mais antigo	27/12/1983

São José - 2ª Vara Cível - No período de Jun/2019 a Jun/2019

Estatística: Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial - Lei 6858/80	191 dias	0	0	3	3
Consignação em Pagamento	474 dias	0	0	4	4
Cumprimento de sentença	35 dias	0	0	7	7
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	553 dias	0	0	32	32
Cumprimento Provisório de Sentença	14 dias	0	0	1	1
Despejo	1.076 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	63 dias	0	0	6	6
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	529 dias	0	0	2	2
Embargos à Execução	1.130 dias	0	0	5	5
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	469 dias	0	0	5	5
Embargos de Terceiro Cível	2.348 dias	0	0	3	3
Execução de Sentença (Incidente processual)	1.654 dias	0	0	5	5
Execução de Título Extrajudicial	1.010 dias	0	0	22	22
Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica (Incidente processual)	683 dias	0	0	1	1
Inventário	549 dias	0	0	4	4
Liquidação por Arbitramento	908 dias	0	0	2	2
Monitória	1.392 dias	0	0	16	16
Notificação	761 dias	0	0	1	1
Outros procedimentos de jurisdição voluntária	16 dias	0	0	1	1
Petição Cível	1.325 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	811 dias	0	0	194	194
Procedimento Sumário	1.594 dias	0	0	4	4
Protesto	763 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	2.832 dias	0	0	1	1
Renovatória de Locação	530 dias	0	0	2	2
Tutela Cautelar Antecedente	7 dias	0	0	1	1
Total	818 dias	0	0	325	325

Desvio: 30 dias

C11 – Gerencial da Vara Julho de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível**Em Julho de 2019**

Processos em andamento	8.779
Conhecimento	6.810
Em fase de cumprimento de sentença	1.320
Execução	0
Incidente processual	500
Ação incidental	18
Recurso	131
Procedimentos em andamento	119
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	119
Processos em andamento eletrônico	7.713
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	260
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	542
Processos Suspensos	644
Processos conclusos para sentença	84
Processos conclusos para decisão interlocutória	80
Processos conclusos para despacho	101
Data da audiência mais longínqua	09/07/2020
Data do processo mais antigo	10/10/1987

São José - 2ª Vara Cível - No período de Jul/2019 a Jul/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alienação Judicial de Bens	9 dias	0	0	1	1
Alvará Judicial - Lei 6858/80	6 dias	0	0	2	2
Arrolamento Comum	124 dias	0	0	1	1
Arrolamento Sumário	859 dias	0	0	1	1
Cautelar Inominada	3.058 dias	0	0	1	1
Consignação em Pagamento	1.188 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	46 dias	0	0	14	14
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	745 dias	0	0	21	21
Cumprimento Provisório de Sentença	240 dias	0	0	1	1
Despejo	268 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	382 dias	0	0	8	8
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	383 dias	0	0	2	2
Embargos à Execução	1.309 dias	0	0	5	5
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	210 dias	0	0	12	12
Embargos de Terceiro Cível	899 dias	0	0	3	3
Execução de Sentença (Execução de sentença)	5.967 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	1.208 dias	0	0	4	4
Execução de Título Extrajudicial	2.023 dias	0	0	15	15
Impugnação de Assistência Judiciária	4.593 dias	0	0	1	1
Inventário	6.658 dias	0	0	1	1
Liquidação por Arbitramento	501 dias	0	0	1	1
Monitória	977 dias	0	0	10	10
Procedimento Comum Cível	607 dias	0	0	240	240
Procedimento Sumário	1.642 dias	0	0	6	6
Produção Antecipada da Prova	599 dias	0	0	2	2
Reintegração / Manutenção de Posse	274 dias	0	0	1	1
Renovatória de Locação	812 dias	0	0	1	1
Total	723 dias	0	0	357	357

Desvio: 30 dias

C12 – Gerencial da Vara Agosto de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível

Em Agosto de 2019

Processos em andamento	8.447
Conhecimento	6.551
Em fase de cumprimento de sentença	1.294
Execução	0
Incidente processual	490
Ação incidental	17
Recurso	95
Procedimentos em andamento	109
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	109
Processos em andamento eletrônico	7.579
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	258
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	540
Processos Suspensos	675
Processos conclusos para sentença	38
Processos conclusos para decisão interlocutória	35
Processos conclusos para despacho	74
Data da audiência mais longínqua	10/09/2020
Data do processo mais antigo	10/10/1987

São José - 2ª Vara Cível - No período de Ago/2019 a Ago/2019

Estatística: Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Arrolamento Sumário	669 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	405 dias	0	0	3	3
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	900 dias	0	0	23	23
Cumprimento Provisório de Decisão (Execução de sentença)	1.121 dias	0	0	1	1
Cumprimento Provisório de Sentença	419 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	174 dias	0	0	5	5
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	653 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	699 dias	0	0	3	3
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	307 dias	0	0	3	3
Embargos de Terceiro Cível	2.009 dias	0	0	3	3
Execução de Sentença - Honorários (Incidente processual)	2.777 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença (Incidente processual)	2.535 dias	0	0	5	5
Execução de Título Extrajudicial	2.096 dias	0	0	16	16
Exibição	1.256 dias	0	0	1	1
Imissão na Posse	1 dias	0	0	1	1
Impugnação à Execução de Sentença (Incidente processual)	3.677 dias	0	0	1	1
Impugnação ao Cumprimento de Sentença (Execução de sentença)	1.702 dias	0	0	3	3
Inventário	7 dias	0	0	2	2
Liquidação por Arbitramento	368 dias	0	0	2	2
Monitória	1.270 dias	0	0	13	13
Notificação	1.057 dias	0	0	1	1
Procedimento Comum Cível	982 dias	0	0	127	127
Procedimento Sumário	1.813 dias	0	0	6	6
Reintegração / Manutenção de Posse	1.147 dias	0	0	3	3
Tutela Cautelar Antecedente	265 dias	0	0	2	2
Tutela Cautelar Antecedente	1.158 dias	0	0	1	1
Total	1.262 dias	0	0	230	230

Desvio: 30 dias

C13 – Gerencial da Vara Setembro de 2019

Relatório Gerencial de Vara v.1.4.16-22

Página 1 de 1

São José - 2ª Vara Cível**Em Setembro de 2019**

Processos em andamento	8.349
Conhecimento	6.441
Em fase de cumprimento de sentença	1.298
Execução	0
Incidente processual	496
Ação incidental	15
Recurso	99
Procedimentos em andamento	96
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	96
Processos em andamento eletrônico	7.628
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	256
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	556
Processos Suspensos	578
Processos conclusos para sentença	39
Processos conclusos para decisão interlocutória	24
Processos conclusos para despacho	71
Data da audiência mais longínqua	21/10/2020
Data do processo mais antigo	10/10/1987

São José - 2ª Vara Cível - No período de Set/2019 a Set/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial	2.471 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	476 dias	0	0	2	2
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	1.179 dias	0	0	9	9
Despejo	704 dias	0	0	3	3
Despejo por Falta de Pagamento	531 dias	0	0	2	2
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	533 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	971 dias	0	0	3	3
Embargos de Declaração Cível (Recurso)	632 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença (Execução de sentença)	5.805 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	2.800 dias	0	0	4	4
Execução de Título Extrajudicial	1.810 dias	0	0	13	13
Imissão na Posse	735 dias	0	0	2	2
Inventário	754 dias	0	0	3	3
Liquidação de Sentença (Incidente processual)	2.505 dias	0	0	1	1
Monitória	1.802 dias	0	0	8	8
Notificação	1.222 dias	0	0	1	1
Petição Cível	916 dias	0	0	3	3
Procedimento Comum Cível	1.053 dias	0	0	108	108
Procedimento Sumário	3.669 dias	0	0	1	1
Reintegração / Manutenção de Posse	1.772 dias	0	0	3	3
Renovatória de Locação	867 dias	0	0	1	1
Total	1.288 dias	0	0	172	172

Desvio: 30 dias

C14 – Gerencial da Vara Outubro de 2019

São José - 2ª Vara Cível

Em Outubro de 2019

Processos em andamento	7.778
Conhecimento	5.947
Em fase de cumprimento de sentença	1.257
Execução	0
Incidente processual	497
Ação incidental	15
Recurso	62
Procedimentos em andamento	94
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	94
Processos em andamento eletrônico	7.053
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	234
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	607
Processos Suspensos	589
Processos conclusos para sentença	24
Processos conclusos para decisão interlocutória	42
Processos conclusos para despacho	82
Data da audiência mais longínqua	25/11/2020
Data do processo mais antigo	10/10/1987

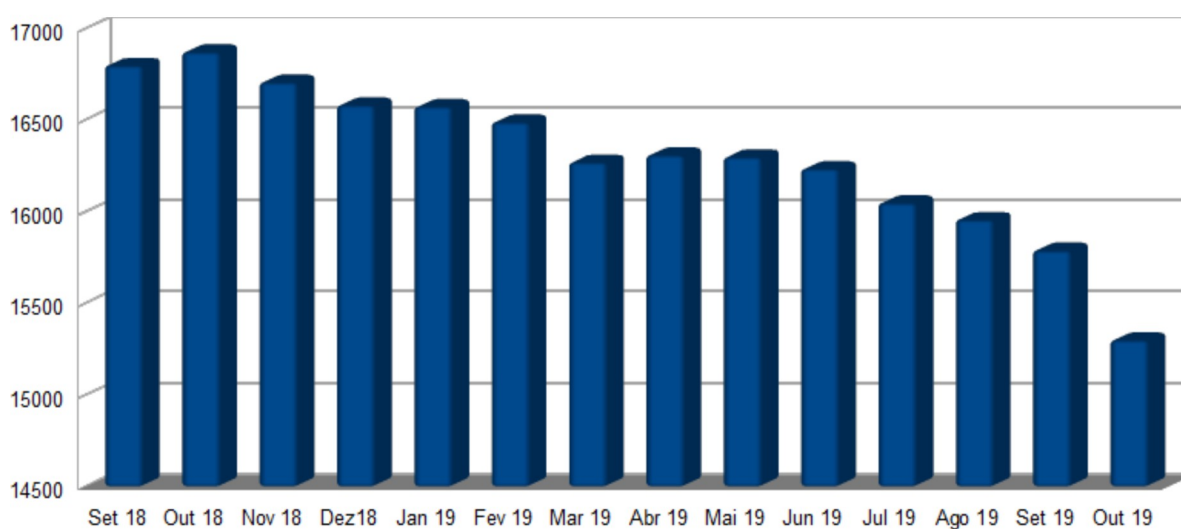
São José - 2ª Vara Cível - No período de Out/2019 a Out/2019**Estatística:** Tempo médio de sentenças no período

Classe	Tempo médio de sentença	Sentenças dentro do desvio	Sentenças abaixo do desvio	Sentenças acima do desvio	Total
Alvará Judicial	1.547 dias	0	0	1	1
Alvará Judicial - Lei 6858/80	102 dias	0	0	3	3
Arrolamento Comum	2.007 dias	0	0	1	1
Consignação em Pagamento	1.206 dias	0	0	1	1
Cumprimento de sentença	329 dias	0	0	7	7
Cumprimento de sentença (Execução de sentença)	757 dias	0	0	19	19
Despejo	159 dias	0	0	1	1
Despejo por Falta de Pagamento	149 dias	0	0	4	4
Despejo por Falta de Pagamento Cumulado Com Cobrança	741 dias	0	0	1	1
Embargos à Execução	1.999 dias	0	0	7	7
Embargos de Terceiro Cível	1.108 dias	0	0	2	2
Execução de Sentença - Honorários (Incidente processual)	2.358 dias	0	0	1	1
Execução de Sentença (Incidente processual)	2.619 dias	0	0	8	8
Execução de Título Extrajudicial	2.196 dias	0	0	18	18
Exibição	3.039 dias	0	0	1	1
Imissão na Posse	450 dias	0	0	1	1
Impugnação ao Cumprimento de Sentença (Execução de sentença)	1.337 dias	0	0	1	1
Interpelação	1.253 dias	0	0	1	1
Inventário	2.556 dias	0	0	7	7
Liquidação por Arbitramento	774 dias	0	0	1	1
Monitória	882 dias	0	0	11	11
Procedimento Comum Cível	647 dias	0	0	127	127
Procedimento Sumário	1.888 dias	0	0	6	6
Produção Antecipada da Prova	339 dias	0	0	2	2
Reintegração / Manutenção de Posse	2.558 dias	0	0	2	2
Renovatória de Locação	1.407 dias	0	0	1	1
Sobrepartilha	3.958 dias	0	0	1	1
Tutela Antecipada Antecedente	5 dias	0	0	1	1
Total	1.027 dias	0	0	237	237

Desvio: 30 dias

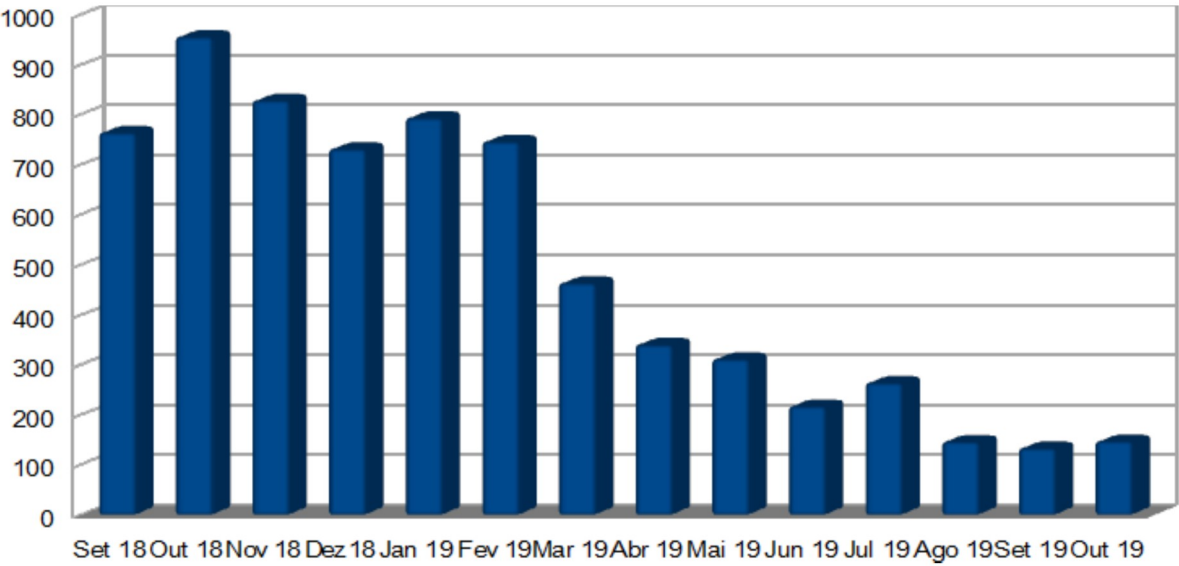
ANEXO D – GRÁFICOS DE EVOLUÇÃO DO ACERVO, EVOLUÇÃO DE PROCESSOS CONCLUSOS, DE TEMPO MÉDIO DE DURAÇÃO PROCESSO E TEMPO PARA JULGAMENTO NOS PROCESSOS DA 2ª VARA CÍVEL SÃO JOSÉ/SC

D1 – Evolução do acervo da unidade setembro de 2018 a outubro 2019 – *Power Bi*



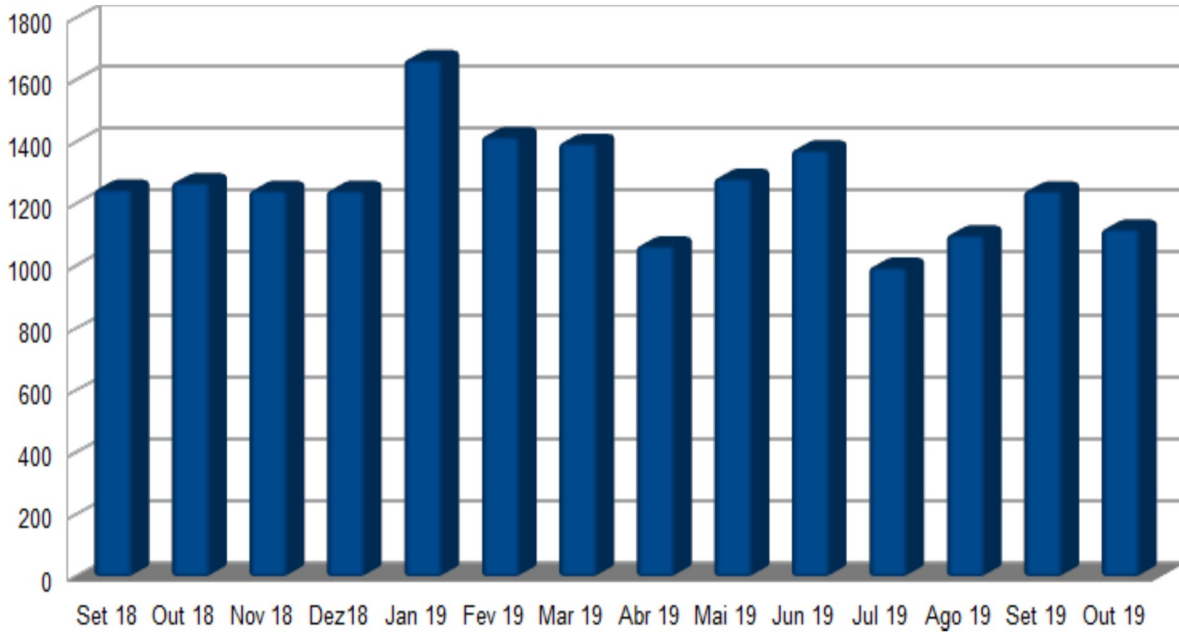
D2 – Evolução de processos concluídos setembro de 2018 a outubro 2019 SAJ

Estatística

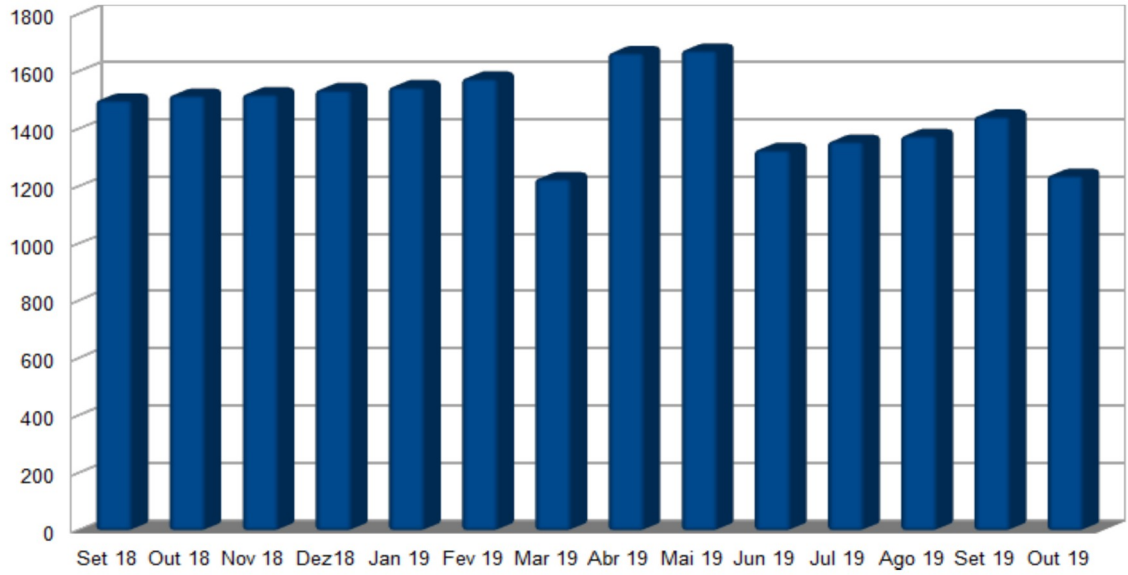


D3 – Tempo médio de duração do processo setembro de 2018 a outubro 2019

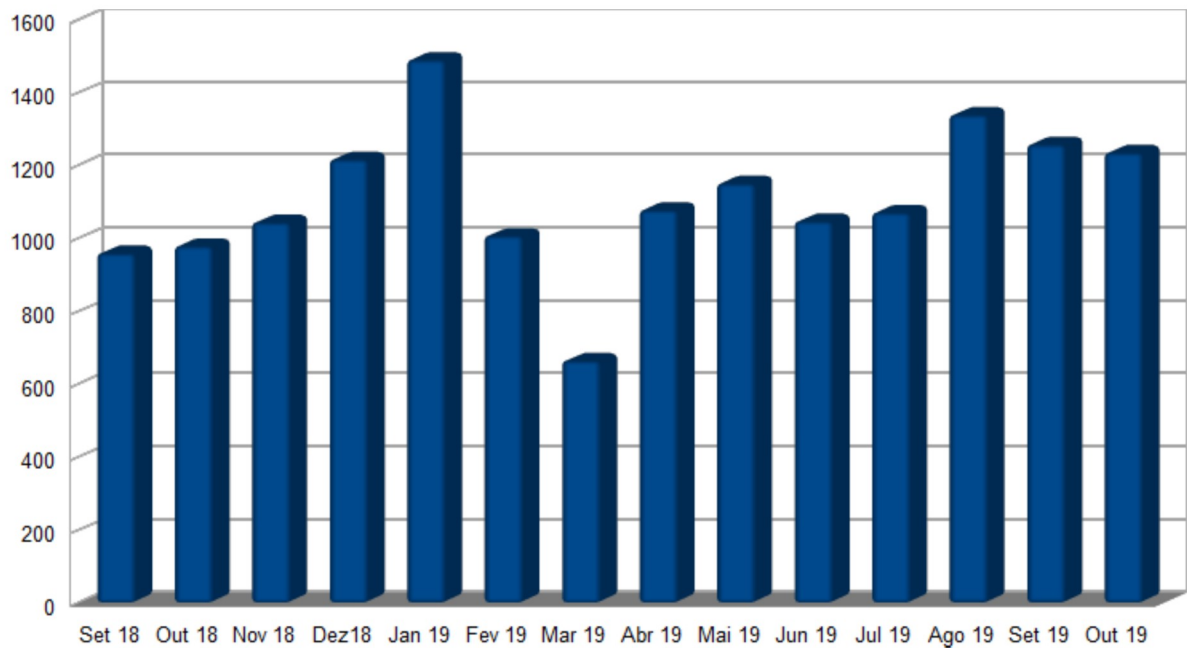
– Aprimorar



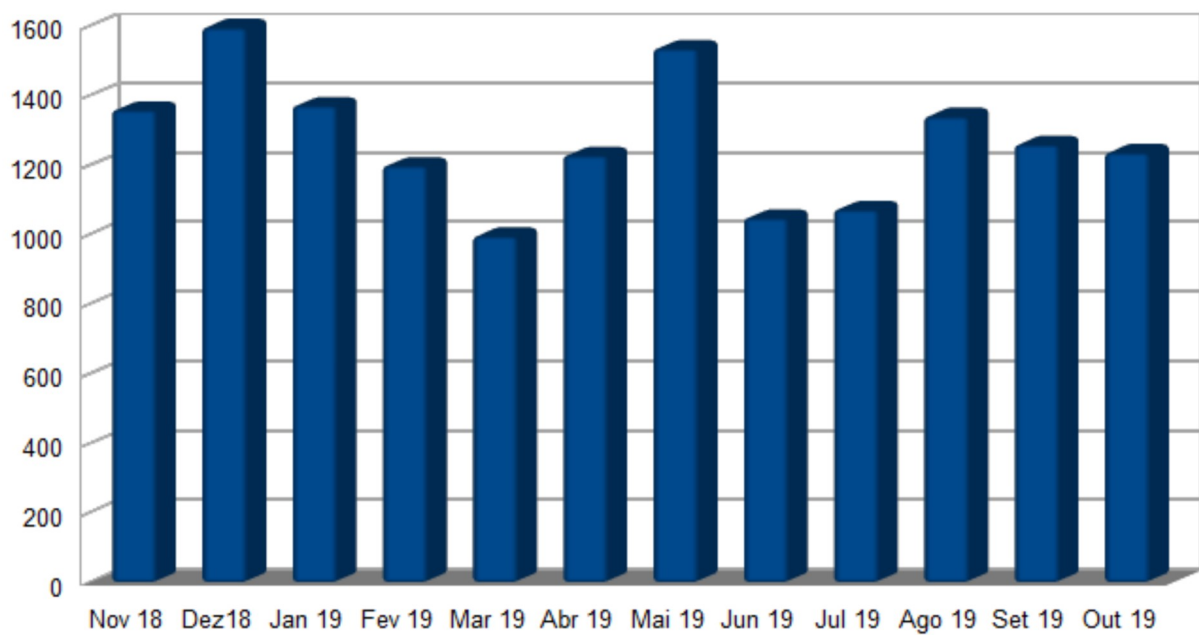
D4 – Tempo médio de duração do processo setembro de 2018 a outubro 2019
– SAJ Estatística



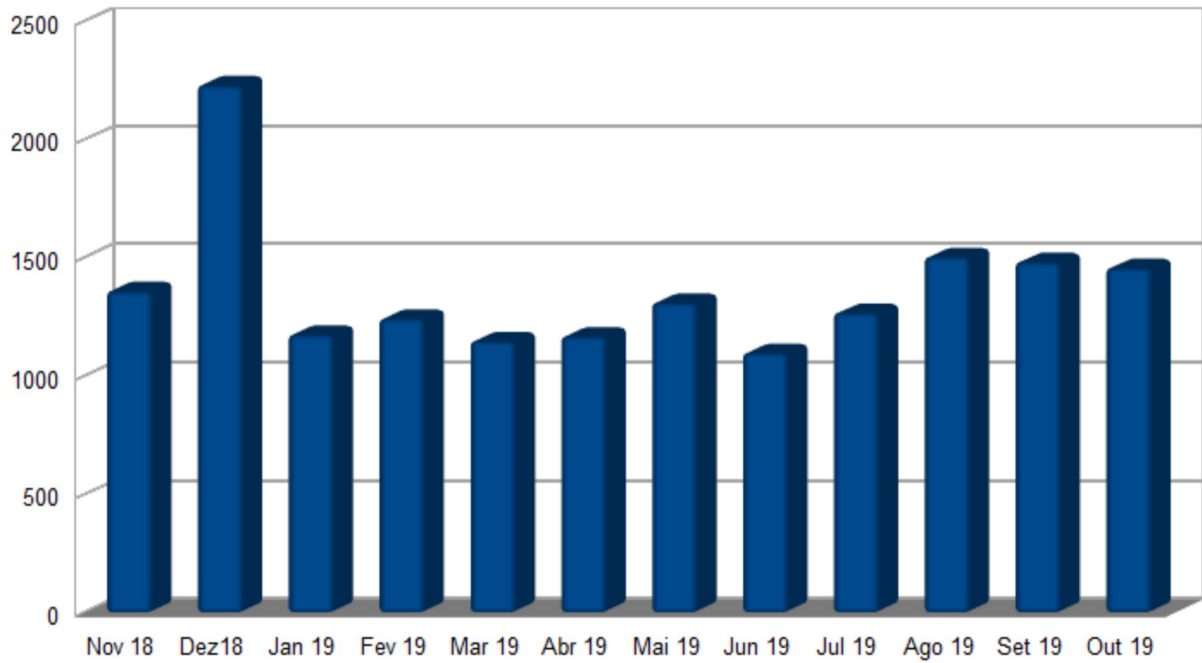
D5 – Tempo médio produção de sentenças setembro de 2018 a outubro 2019 – SAJ Estatística



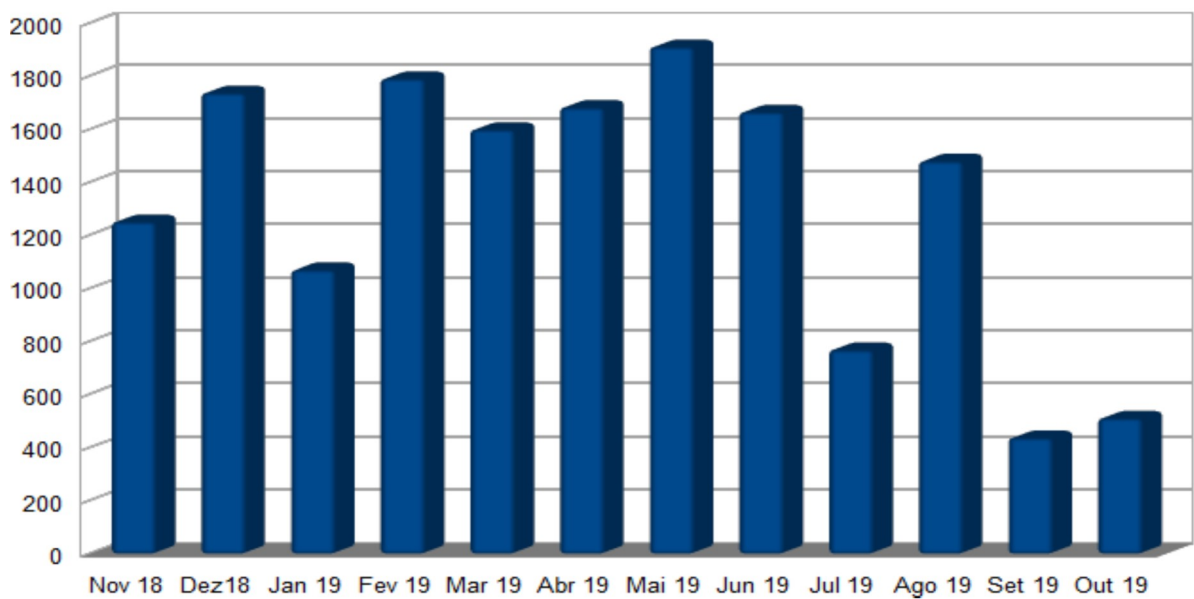
D6 – Tempo médio para produção de sentenças novembro de 2018 a outubro 2019 – Power Bi



D7 – Tempo médio para produção de decisões novembro de 2018 a outubro 2019 - Power Bi



D8 – Tempo médio para produção de despachos novembro de 2018 a outubro 2019 – Power Bi



ANEXO E – PROCESSO ADMINISTRATIVO SEI Nº 0079513-17.2019.8.24.0710

SEI nº 0079513-17.2019.8.24.0710 – Autorização para a autora utilizar os dados retirados dos sistemas estatísticos e normativas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA

PARECER

Processo n. 0079513-17.2019.8.24.0710

Unidade: Núcleo II – Estudos, Planejamento e Projetos

Assunto: Solicitação de acesso a dados do PJSC

Excelentíssimo Desembargador Corregedor-Geral,

Cuida-se, em síntese, de pedido de acesso a informações direcionadas por Lizandra Karyn Nunes Horostecki, servidora atuante na 2ª Vara Cível da comarca de São José e aluna do Mestrado Profissional em Direito da UFSC (convênio com o TJSC), à Corregedoria-Geral da Justiça, relacionado, em suma, ao: **a) “uso dos dados do SAJ estatística e outros sistemas que possam aferir o número de decisões prolatadas no período de setembro de 2018 a setembro de 2019”** na 2ª Vara Cível da comarca de São José; e, **b) “número de processos que estavam conclusos e que retornaram ao cartório para cumprimento, as estatísticas de produtividade do gabinete dentre outros dados”** (doc. 2635151, p. 1).

Nesse contexto, a fim de que se possa definir o encaminhamento devido na hipótese narrada, cumpre delinear, primeiramente, o conjunto normativo incidente, com posterior aprofundamento da forma pela qual a análise dos pedidos de informações direcionados à CGJ será efetuada, permitindo-se, sempre que possível, um tratamento padronizado do tema específico.

1. Legislação atinente à matéria

Conforme dispõe a Lei n. 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação):

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I – gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II – proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III – proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

[...]

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

I – orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II – informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

[...]

§ 1º O acesso à informação previsto no caput não compreende as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

§ 2º Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

[...]

§ 4º A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1º, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

[...]

Art. 10. Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

§ 1º Para o acesso a informações de interesse público, a identificação do requerente não pode conter exigências que inviabilizem a solicitação.

§ 2º Os órgãos e entidades do poder público devem viabilizar alternativa de encaminhamento de pedidos de acesso por meio de seus sítios oficiais na internet.

§ 3º São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público.

Art. 11. O órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível.

§ 1º Não sendo possível conceder o acesso imediato, na forma disposta no caput, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em prazo não superior a 20 (vinte) dias:

I – comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II – indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III – comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

§ 2º O prazo referido no § 1º poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.

§ 3º Sem prejuízo da segurança e da proteção das informações e do cumprimento da legislação aplicável, **o órgão ou entidade poderá oferecer meios para que o próprio requerente possa pesquisar a informação de que necessitar.**

§ 4º Quando não for autorizado o acesso por se tratar de informação total ou parcialmente sigilosa, o requerente deverá ser informado sobre a possibilidade de recurso, prazos e condições para sua interposição, devendo, ainda, ser-lhe indicada a autoridade competente para sua apreciação.

§ 5º A informação armazenada em formato digital será fornecida nesse formato, caso haja anuência do requerente.

§ 6º Caso a informação solicitada esteja disponível ao público em formato impresso, eletrônico ou em qualquer outro meio de acesso universal, serão informados ao requerente, por escrito, o lugar e a forma pela qual se poderá consultar, obter ou reproduzir a referida informação, procedimento esse que desonerará o órgão ou entidade pública da obrigação de seu fornecimento direto, salvo se o requerente declarar não dispor de meios para realizar por si mesmos tais procedimentos.

[...]

Art. 25. É dever do Estado controlar o acesso e a divulgação de informações sigilosas produzidas por seus órgãos e entidades, assegurando a sua proteção.

§ 1º O acesso, a divulgação e o tratamento de informação classificada como sigilosa ficarão restritos a pessoas que tenham necessidade de conhecê-la e que sejam devidamente credenciadas na forma do regulamento, sem prejuízo das atribuições dos agentes públicos autorizados por lei.

§ 2º O acesso à informação classificada como sigilosa cria a obrigação para aquele que a obteve de resguardar o sigilo.

§ 3º Regulamento disporá sobre procedimentos e medidas a serem adotados para o tratamento de informação sigilosa, de modo a protegê-la contra perda, alteração indevida, acesso, transmissão e divulgação não autorizados.

Sobre o tema, ainda, tem-se a Lei n. 13.709/2018, a entrar em vigor, no que toca aos artigos destacados, 24 (vinte e quatro) meses após a data de sua publicação (15.08.2018), ou seja, no ano de 2020:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

I – dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;

II – dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;

III – dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;

IV – banco de dados: conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico;

V – titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;

VI – controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;

[...]

X – tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração;

XI – anonimidade: utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo;

[...]

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

[...]

IV – livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;

V – qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;

VI – transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;

VII – segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;

VIII – prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;

IX – não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;

X – responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

A regulamentar a matéria, ademais, tem-se a Resolução n. 121/2010-CNJ, da qual se extraem, dentre outros, os seguintes encaminhamentos:

Art. 1.º A consulta aos dados básicos dos processos judiciais será disponibilizada na rede mundial de computadores (internet), assegurado o direito de acesso a informações processuais a toda e qualquer pessoa, independentemente de prévio cadastramento ou de demonstração de interesse.

Parágrafo único. No caso de processo em sigilo ou segredo de justiça não se aplica o disposto neste artigo.

Art. 2.º Os dados básicos do processo de livre acesso são:

I – número, classe e assuntos do processo;

II – nome das partes e de seus advogados;

III – movimentação processual;

IV – inteiro teor das decisões, sentenças, votos e acórdãos.

[...]

Art. 4.º As consultas públicas dos sistemas de tramitação e acompanhamento processual dos Tribunais e Conselhos, disponíveis na rede mundial de computadores, devem permitir a localização e identificação dos dados básicos de processo judicial segundo os seguintes critérios:¶

I – número atual ou anteriores, inclusive em outro juízo ou instâncias;

II – nomes das partes;

III – número de cadastro das partes no cadastro de contribuintes do Ministério da Fazenda;

IV – nomes dos advogados;

V – registro junto à Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º. A consulta ficará restrita às seguintes situações:

I – ao inciso I da cabeça deste artigo, nos processos criminais, após o trânsito em julgado da decisão absolutória, da extinção da punibilidade ou do cumprimento da pena;

II – aos incisos I, IV e V da cabeça deste artigo, nos processos sujeitos à apreciação da Justiça do Trabalho.

§ 2º. Os nomes das vítimas não se incluem nos dados básicos dos processos criminais.

Por fim, destacam-se alguns dispositivos da Resolução n. 215/2015-CNJ:

Art. 9º O disposto nesta Resolução não exclui as hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça, inclusive quanto aos procedimentos investigatórios cíveis e criminais, aos inquéritos policiais e aos processos judiciais e administrativos, nos termos das normas legais e regulamentares específicas, assim como o disposto na Súmula Vinculante 14 do Supremo Tribunal Federal.

§ 1º A decretação do sigilo deve se dar mediante justificativa escrita e fundamentada nos autos.

§ 2º O sigilo de que trata o caput deste artigo não abrange:

I – a informação relativa à existência do procedimento judicial ou administrativo, bem como sua numeração;

II – o nome das partes, ressalvadas as vedações expressas em lei e o disposto no art. 4º, § 1º, da Resolução do CNJ 121/2010, com redação dada pela Resolução do CNJ 143/2011;

III – o inteiro teor da decisão que extingue o processo judicial, com ou sem resolução de mérito, bem como o processo administrativo.

§ 3º Os dados relativos à existência e numeração do procedimento, bem como ao nome das partes poderão ser momentaneamente preservados se a sua revelação puder comprometer a eficácia das diligências instrutórias requeridas.

[...]

Art. 12. Não serão atendidos pedidos de acesso à informação:

I – insuficientemente claros ou sem delimitação temporal; II – desproporcionais ou desarrazoados;

III – que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações, serviço de produção ou tratamento de dados que não seja de competência do órgão ou entidade;

IV – que contemplem períodos cuja informação haja sido descartada, nos termos previstos em Tabela de Temporalidade

;V – referentes a informações protegidas, tais como sigilo fiscal, bancário, telefônico, de dados, de operações, de correspondência, fichas financeiras, laudos médicos, prontuários e demais informações sobre histórico médico, terapias, exames, cirurgias e quaisquer outras formas de tratamento,

avaliação de desempenho e de estágio probatório de servidor e procedimentos disciplinares em andamentos gravados com sigilo;

VI – atinentes a informações classificadas como ultrassecretas, secretas ou reservadas, na forma desta Resolução;

VII – relativos a processos que tramitam em segredo de justiça, só acessíveis às partes e seus advogados

VIII – sobre informações pessoais, assim consideradas as que dizem respeito à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, bem como às liberdades e às garantias individuais, nos termos dos artigos 6º e 31 da Lei 12.527, de 2011;

IX – relativos a informações que possam colocar em risco a segurança da instituição ou de seus membros, servidores e familiares.

Parágrafo único. Na hipótese do inciso III, o órgão deverá, caso tenha conhecimento, indicar o local onde se encontram as informações a partir das quais o requerente poderá realizar a interpretação, consolidação ou tratamento dos dados.**2. Breves ponderações decorrentes da análise conjunta da legislação incidente**

Cotejando-se as disposições legais e regulamentares a respeito do tema, pode-se pontuar, notadamente, os seguintes aspectos:

a) Regra geral do acesso integral às informações: na maioria dos casos, deverá o poder público proporcionar aos interessados amplo acesso às informações que detém, ressalvadas, contudo, as hipóteses a seguir destacadas (item 'b'). Nessa toada, o fornecimento de dados “brutos”, a exemplo, quando possível, dos números dos processos e dos nomes das partes, não afrontaria a proteção legal a determinadas espécies de dados;

b) Exceções à regra geral do acesso integral às informações: tem-se, no particular, dados atingidos por sigilo ou segredo de justiça, ultrassecretos, secretos ou reservados, bem como aqueles considerados sensíveis e/ou que possam, com seu fornecimento, impactar na segurança da sociedade e/ou do estado;

c) Possibilidade de concessão das informações por meio diverso: poderá o órgão público, quando viável, indicar ao solicitante os meios pelos quais conseguirá efetuar a pesquisa desejada e, havendo possibilidade de acesso universal, deverá esse ser devidamente detalhado ao interessado, com consequente desoneração do órgão provocado, “salvo se o requerente declarar não dispor de meios para realizar por si mesmo tais procedimentos” (art. 11, § 6º, da Lei n. 12.527/2011);

d) Necessidade de identificação do requerente das informações: requisito previsto no art. 10, *caput*, da Lei n. 12.527/2011, e abaixo aprofundado (item 2.1, da “identificação do requerente e especificação dos dados solicitados”);

e) Necessidade de especificação dos dados solicitados: requisito previsto no art. 10, *caput*, da Lei n. 12.527/2011, e abaixo aprofundado (item 2.1, da “identificação do requerente e especificação dos dados solicitados”);

f) Limites de atuação do fornecedor dos dados: nos exatos termos do art. 12, III, da Resolução n. 215/2015-CNJ, não haverá o atendimento a pedidos de informações “que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações, serviço de produção ou tratamento de dados que não seja de competência do órgão ou entidade”.

Assim, notadamente na esfera da pesquisa acadêmica ou profissional, o tratamento dos resultados quantitativos obtidos pela CGJ competirá, por vezes, ao próprio solicitante, responsável que é pela detida análise dos dados levantados, salientando-se, no ponto, que uma destinação desnecessária de recursos humanos e tecnológicos ao tratamento de dados que fogem às atribuições do órgão comprometeria as demais atividades a esse inerentes.

Conforme se depreende da doutrina, ademais:

Perceba que a LAI não obriga o Poder Público a criar ou constituir a informação, mas apenas disponibilizar aqueles dados de que dispõe. Significa dizer que, caso a Administração Pública prove que não dispõe da informação, deve comunicar este fato ao interessado, cumprindo, assim, com os ditames da lei. (HEINEN, Juliano. **Comentários à Lei de Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011**. Belo Horizonte: Fórum, 2014, p. 163)

Não se olvide, contudo, que, em consonância com o parágrafo único do art. 12 da Resolução n. 215/2015-CNJ, “o órgão deverá, caso tenha conhecimento, indicar o local onde se encontram as informações a partir das quais o requerente poderá realizar a interpretação, consolidação ou tratamento dos dados”.

g) Hipóteses de indeferimento da solicitação de acesso a dados: cuida-se de rol previsto no art. 12 da Resolução n. 215/2015-CNJ, com destaque aos pedidos que: **g.1)** não sejam claros ou não contenham delimitação temporal; **g.2)** sejam “desproporcionais ou desarrazoados”; **g.3)** ensejem tratamento de dados não previsto na competência do órgão; **g.4)** digam respeito a períodos nos quais tenha a

informação sido descartada, em atenção à Tabela de Temporalidade; **g.5)** refiram-se a “informações protegidas”, a exemplo do sigilo telefônico e de dados; **g.6)** relacionem-se a informações “ultrassecetas, secretas ou reservadas”, ou a processos sob sigilo de justiça (esses, “acessíveis às partes e seus advogados”); **g.7)** englobem informações de caráter pessoal (intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, e liberdades e garantias individuais); e, **g.8)** possuam relação com informações que, uma vez divulgadas, poderão “colocar em risco a segurança da instituição ou de seus membros, servidores e familiares”.

Há se asseverar, entretanto, que, indeferido o pedido de acesso à informação considerada total ou parcialmente sigilosa, o órgão procurado deverá comunicar o solicitante acerca da **possibilidade de recurso, dos respectivos prazos e requisitos para interposição, bem como da autoridade competente para a análise da matéria** (art. 11, § 4º, da Lei n. 12.527/2011).

A respeito do assunto em apreço, sublinha-se entendimento oportunamente exarado por este órgão correicional nos autos SEI n. 0069697-11.2019.8.24.0710, nos quais igualmente analisado pleito de acesso a informações sobre determinadas demandas judiciais:

Quanto a este questionamento, insta esclarecer que o direito de acesso à informação no país compreende, dentre outros aspectos, a acessibilidade e a disponibilidade dos registros ou documentos produzidos ou acumulados por órgãos ou entidades do poder público, em consonância com o princípio da transparência da administração pública.

Entretanto, esse direito não se revela absoluto, de modo que **a própria legislação impõe necessárias limitações**, notadamente quando a divulgação ou o acesso irrestrito possa transcender o caráter público da informação, **abrangendo dados pessoais sensíveis ou matéria afeta à segurança da sociedade e do estado**.

Também importa salientar que **incumbe ao órgão público entregar as informações em estado bruto**, ou seja, cabe-lhe fornecer os dados disponíveis em seus sistemas de armazenamento, restando dispensado o respectivo refinamento, o qual, inclusive, **pode consumir considerável quantidade dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis**.

Cabe ainda assinalar que **o órgão público não tem a obrigação de enviar dados de forma individualizada quando houver disponibilização de acesso universal**, hipótese na qual basta instruir o solicitante quanto ao uso do mecanismo de busca e leitura.

Sobre o tema, cabe transcrever o disposto no art. 5º, XXXIII, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), no sentido de que *"todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo*

da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado".

[...]

[...] resta possível construir orientação no sentido de que **o ordenamento jurídico autoriza o fornecimento de todos os dados de cunho eminentemente público, resguardado o sigilo quanto aos dados pessoais sensíveis** (princípios que tutelam os direitos da personalidade, visando a preservação da intimidade, da privacidade e da imagem) **e no tocante à segurança da sociedade e do estado** (princípio da segurança pública).

No tocante ao caso concreto específico, impende salientar que essas limitações normativas, por si só, não impedem o fornecimento de dados contendo os nomes das partes, os números de processos e outros dados básicos de registro, **desde que não sejam capazes de acarretar a identificação negativa dos indivíduos, notadamente quando, com um simples cruzamento dos dados, possam correlacioná-los aos dados sensíveis** "sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico", ultrapassando, ilegitimamente, o interesse coletivo ou geral dos dados.

Entretanto, quanto aos dados pessoais, tais como o CPF, RG, endereços etc. deve-se dar interpretação mais restritiva, especialmente porque **não se está diante de informações puramente públicas**, derivadas da atividade administrativa de um órgão público e seus agentes¹, mas sim perante **dados intimamente ligados à pessoas físicas e jurídicas não investidas em cargos ou funções públicas, afetos à ordem privada e restritos a determinados interessados no contexto do processo judicial** (partes e seus advogados, juízes ou auxiliares da justiça atuantes).

Assim, o ente público responsável pela custódia dos dados deve realizar o filtro das informações para que contenham apenas os elementos básicos do processo, considerados de livre acesso, semelhante aqueles delimitados para consultas de processos judiciais na rede mundial de computadores (Internet), descritos no art. 2º da Resolução CNJ n. 121/2010, quais sejam, "I – número, classe e assuntos do processo; II – nome das partes e de seus advogados; III – movimentação processual; IV – inteiro teor das decisões, sentenças, votos e acórdãos".

Do exposto, tratando-se de **requerimento quantitativo de ações judiciais, com seus respectivos números de processos, nomes das partes, data de ajuizamento e status de andamento, não há óbice legal para a sua disponibilização à requerente, desde que disponíveis no banco de dados e não estejam abertos ao público em formato de acesso universal, caso em que estaria este órgão desonerado da obrigação de seu fornecimento direto, nos termos da legislação de regência (neste último caso, a instrução de como efetuar o acesso universal, de outra margem, deve ser repassada à parte)**. (doc. 2516538 dos autos sei! n. 0069697-11.2019.8.24.0710) [sem negrito no original]

3. Identificação do requerente e especificação dos dados solicitados

Na esteira dos ditames normativos pertinentes, nada obstante a reconhecida vedação à exigência da motivação do pedido de informações de interesse público, há se reforçar a necessidade de **identificação do solicitante e especificação dos dados almejados** (art. 10, *caput*, da Lei n. 12.527/2011), a fim de que as eventuais prioridades de abordagem - destacando-se, no ponto, que solicitações da própria Administração Pública poderão contar com prioridade de abordagem - e os encaminhamentos devidos sejam apurados com as cautelas necessárias.

Nesse sentido, o fornecimento de informações ao interessado resta condicionado à sua qualificação e à delimitação dos dados visados, podendo-se trabalhar com o seguinte quadro mínimo de contextualização:

a) Qualificação do solicitante: dados básicos acerca do solicitante, o qual, caso seja servidor, magistrado e/ou acadêmico vinculado ao Poder Judiciário catarinense, **deverá encaminhar documento apto a comprovar a vinculação em comento;**

b) Instituição de ensino: tratando-se de pedido direcionado a fins acadêmicos, deverá o solicitante informar a **instituição de ensino à qual esteja vinculado;**

c) Tema de pesquisa: tratando-se de pedido direcionado a fins acadêmicos, deverá o solicitante **pontuar o tema da pesquisa edificadora do pedido,** informação que poderá facilitar eventual recomendação complementar ou alternativa, por parte da CGJ, acerca da forma mais adequada de delimitação/extração dos dados pertinentes; e,

d) Especificação dos dados: o pedido de informações deverá ser **claro, delimitar o período de pesquisa pretendido, ser razoável e respaldar-se em devida proporcionalidade,** considerando o tema de pesquisa perseguido (art. 12, I e II, da Resolução n. 215/2015-CNJ), ratificando-se que não competirá à CGJ a realização de “trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações, serviço de produção ou tratamento de dados” que não se enquadre em suas atribuições (art. 12, III, da Resolução n. 215/2015-CNJ). Acrescenta-se, no particular, a existência de informações, no âmbito do PJSC, que não se encontram estruturadas em metadados e, caso fornecidas, deverão ser tratadas pelo solicitante em consonância com as searas de pesquisa por ele definidas.

Ressalta-se, por fim, que as exigências *supra*, porque mínimas e indispensáveis, não inviabilizam o acesso à informação pelo interessado, em devida atenção à inteligência do art. 10, § 1º, da Lei n. 12.527/2011. Eventual dificuldade no fornecimento dos dados indicados deverá ser relatada e justificada, para apreciação por este órgão correicional.

4. Encaminhamento da solicitação ao NUMOPEDE

Os pedidos de acesso a dados, desde que atestada a viabilidade de seu deferimento por meio de parecer e decisão específicos, poderão ser encaminhados ao Núcleo de Monitoramento de Perfil de Demandas e Estatística (NUMOPEDE) - instituído pelo Provimento n. 14/2018 –, para o devido levantamento das informações, ressalvadas eventuais impossibilidades técnicas de extração e/ou verificação, pelo próprio setor, de impossibilidade legal de fornecimento de determinados dados, em consonância com os normativos incidentes, sempre com retorno da situação apurada em parecer específico, para análise pelo Juiz Corregedor e pelo Corregedor-Geral da Justiça e posterior esclarecimento ao solicitante.

5. Análise do caso concreto

Na hipótese sob análise, conforme introdutoriamente explanado, são buscadas as seguintes informações: a) **“uso dos dados do SAJ estatística e outros sistemas que possam aferir o número de decisões prolatadas no período de setembro de 2018 a setembro de 2019”** na 2ª Vara Cível da comarca de São José; e, b) **“número de processos que estavam conclusos e que retornaram ao cartório para cumprimento, as estatísticas de produtividade do gabinete dentre outros dados”** (doc. 2635151, p. 1).

Conforme se depreende do primeiro *e-mail* encaminhado pela requerente (doc. 2635151, p. 4), a solicitação de informações funda-se em sua vinculação com o Mestrado Profissional em Direito da UFSC, por meio de convênio existente entre a instituição de ensino e o TJSC, diante da necessidade de obter subsídios ao estudo de caso imprescindível à conclusão do curso.

Sobre o tema de pesquisa, especificamente, foram pontuadas as seguintes observações:

A minha pesquisa trata da **gestão de gabinetes judiciais e a metodologia da triagem complexa**, a defesa está prevista para final de fevereiro de 2020.

Provisoriamente tem como título – **O aperfeiçoamento da gestão de gabinetes judiciais com a adoção do método da triagem complexa de processos. Um estudo de caso sobre os resultados obtidos na 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC.**

O Problema da pesquisa: **A adoção do modelo de triagem complexa de processos pelo gabinete da 2ª Vara Cível da Comarca de São José/SC contribuiu para uma prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz, com diminuição de tempo na prolatação de despachos/decisões e sentenças, e, com isso, ampliou o acesso à justiça?** (doc. 2635151, p. 1) [sem destaque no original]

Nesse contexto, apura-se que:

a) A requerente encontra-se devidamente vinculada ao PJSC, conforme consulta efetuada no *site* do TJSC (consulta de *e-mails*: <https://app.tjsc.jus.br/tjsc-consulta-emails/#/consultar>);

b) A instituição de ensino (UFSC) restou informada pela requerente, tendo sido destacado, ademais, que o Mestrado Profissional em curso decorre de convênio firmado junto ao TJSC;

c) O tema da pesquisa foi devidamente esclarecido pela requerente;

d) Os dados buscados foram **especificados** pela requerente, **coadunam-se com o tema de sua pesquisa e são passíveis de fornecimento**, consideradas a sua natureza (de ordem precipuamente genérica) e as hipóteses de indeferimento supracitadas;

f) Os dados solicitados, no entanto, na esteira da inteligência do art. 11, § 6º, da Lei n. 12.527/2011, **poderão ser obtidos pela própria requerente quando da utilização do sistema processual**, notadamente porque, conforme informado pela servidora, por ser chefe de cartório possui “pleno acesso ao sistema” (doc. 2635151, p. 2).

No âmbito do **SAJ**, especificamente, verificam-se ao menos duas formas de apuração dos dados em comento, quais sejam, por meio do **comando "consulta → processos avançada"** - com possibilidade de delimitação temporal e escolha do "tipo de movimentação" (decisão, despacho etc.) -, **ou do "gerenciador de arquivos"** -igualmente, com possibilidade de delimitação temporal, escolha da categoria pretendida (despacho, decisão interlocutória, sentença etc.) e, inclusive, configuração das colunas resultantes ("configurar colunas", a exemplo do que ocorre com a visualização dos processos).

No **eproc**, caso necessário, a princípio tem-se a possibilidade de extração dos dados indicados por meio do Relatório Geral de Processos, a permitir a inserção de parâmetros diversos de pesquisa; e,

g) Por fim, quanto a consultas aos normativos e às orientações internas, adianta-se a possibilidade de utilização daqueles que já estejam disponíveis ao público externo (<https://www.tjsc.jus.br/legislacao/interna>), de modo que eventual menção a normativos e orientações com acesso restrito ao usuário interno (a exemplo de orientações da CGJ que possuam esse perfil) dependerá de breve análise por parte desta CGJ. Pedidos dessa espécie poderão ser encaminhados via Central de Atendimento, para rápido retorno.

6. Encaminhamento do caso concreto

Do exposto, considerando os requisitos legais pertinentes e o caso concreto narrado pelo(a) solicitante, o parecer é no sentido da possibilidade de utilização, pela própria requerente, dos sistemas processuais aos quais têm acesso (SAJ/eproc), para obtenção dos dados delineados (considerando o marco temporal e os dois parâmetros informados), e dos normativos e das orientações disponíveis ao público externo - ressalvada a possibilidade de consulta, junto à CGJ, quanto à divulgação de normativos/orientações com acesso restrito ao público interno -, tudo para fins específicos de elaboração de sua pesquisa de conclusão de curso, observadas as diretrizes deste parecer e considerando que os efeitos do uso das informações são de responsabilidade da própria requerente.

É o parecer que se submete à apreciação de Vossa Excelência.



Documento assinado eletronicamente por **ORLANDO LUIZ ZANON JÚNIOR, JUIZ-CORREGEDOR**, em 06/11/2019, às 19:11, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://sei.tjsc.jus.br/verificacao> informando o código verificador **2642079** e o código CRC **E0DE3EC1**.

0079513-17.2019.8.24.0710

2642079v7



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA

DECISÃO

Processo n. 0079513-17.2019.8.24.0710

Unidade: Núcleo II - Estudos, Planejamento e Projetos

Assunto: Solicitação de acesso a dados do PJSC

1. Acolho os fundamentos e a conclusão do parecer do Juiz-Corregedor Orlando Luiz Zanon Júnior (Núcleo II).
2. Comunique-se a requerente (*e-mail*: lizandranunes@tjsc.jus.br), com cópias do parecer retro e desta decisão, acerca do encaminhamento definido.
3. Cumprido o item precedente, arquivem-se os autos, com as cautelas de estilo.



Documento assinado eletronicamente por **HENRY GOY PETRY JUNIOR, CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA**, em 08/11/2019, às 12:57, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://sei.tjsc.jus.br/verificacao> informando o código verificador **2645545** e o código CRC **EDA06F35**.

ANEXO F – PORTARIAS

PORTARIA CGJ N. 46/2019

Dispõe sobre o programa permanente de treinamento e implantação da Triagem Complexa no primeiro grau de jurisdição e dá outras providências.

O CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições e considerando o disposto no art. 3º do Provimento n. 3/2018 da Corregedoria-Geral da Justiça; e a decisão proferida no Pedido de Providências n. 0000181-74.2018.8.24.0600 e nos autos n. 0001615-25.2019.8.24.0710,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o programa permanente de treinamento e implantação da Triagem Complexa no primeiro grau de jurisdição, sob a coordenação do Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça.

Art. 2º As unidades judiciais de primeiro grau de jurisdição podem receber visita presencial da equipe de treinamento e implantação:

Impor recomendação técnica do Corregedor-Geral da Justiça ou dos Núcleos I ou III; ou,

II-por requerimento voluntário encaminhado ao Núcleo II.

Parágrafo único. É admissível a adesão espontânea à metodologia de Triagem Complexa, por iniciativa e com recursos da própria unidade judicial, independentemente da visita presencial de que trata o caput deste artigo.

Art. 3º O magistrado e a equipe da unidade recomendada ou requerente deverão ser comunicados, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da data de visita presencial, para efetuarem a preparação dos seguintes itens:

I- Leitura da versão mais atualizada das Diretrizes para Gestão de Unidades Judiciais, com especial enfoque na metodologia da Triagem Complexa;

II- Publicação da portaria gerencial da unidade, com delegação de atos ordinatórios, observadas as sugestões do modelo institucional;

III- Elaboração do conjunto de modelos específicos que o magistrado e o chefe de cartório entenderem suficientes para impulsionar os processos do acervo suscetíveis de tramitação em fluxo rápido;

IV- Preparação dos recódigos de cumprimento, de acordo com a competência da unidade, com base na listagem disponibilizada pela Corregedoria-Geral da Justiça;

V- Definição dos grupos de recodificação a serem cumpridos em lote a cada ciclo de produção do cartório;

VI- Agendamento do dia marco de implantação da metodologia, no máximo até o primeiro dia do atendimento presencial da equipe de treinamento, com comunicação ao Núcleo II;

VII- Disponibilização de agenda do magistrado e da equipe para acompanhar o treinamento;

VIII- Organização da distribuição do tratamento das questões urgentes pela equipe; e,

IX- Compartilhamento das informações sobre a mudança e seus impactos previstos com a integralidade da equipe de cartório e de gabinete.

Art. 4º Os servidores convocados para treinamento da Triagem Complexa efetuarão deslocamento para a unidade em datas previamente agendadas.

§ 1º O período de cada visita de treinamento e implantação será de 2 (dois) até 5 (cinco) dias úteis por unidade judicial.

§ 2º Os servidores encarregados do treinamento serão selecionados dentre os integrantes da Corregedoria-Geral da Justiça já capacitados ou dentre membros das equipes das unidades de primeiro grau de jurisdição que já adotam a metodologia, há mais de 6 (seis) meses, com êxito.

§ 3º Após o atendimento presencial, eventuais dúvidas podem ser dirimidas por escrito ou agendamento de videoconferência, mediante pedido encaminhado pela Central de Atendimento Eletrônico da Corregedoria-Geral da Justiça.

Art. 5º A implementação da Triagem Complexa em gabinete envolve as seguintes etapas sequenciais:

I- Mapeamento integral do acervo de processos conclusos para impulso judicial, mediante aposição dos códigos de triagem;

II- Lançamento das peças de despachos, decisões e sentenças que compõem o fluxo rápido;

III- Organização de plano de gestão para enfrentamento gradativo dos processos pendentes de decisões e sentenças do fluxo complexo.

§ 1º O cumprimento das etapas II e III deve preferencialmente observar os lotes de processos pendentes de impulso similar.

§ 2º Após o encerramento da etapa do mapeamento integral do acervo referida no inciso I do caput deste artigo, a unidade deve prosseguir com a triagem semanal dos novos processos remetidos conclusos para impulso judicial, evitando cumulação de autos não triados e assegurando a continuidade da metodologia.

Art. 6º A implementação da Triagem Complexa em cartório envolve as seguintes etapas sequenciais:

I- Mapeamento integral do acervo de processos pendentes de cumprimento, mediante aposição dos recódigos de cumprimento; e,

II- Execução em lotes dos grupos de recódigos de cumprimento, segundo o calendário de ciclos de produção.

Parágrafo único. O calendário dos ciclos de produção dos lotes de recódigos deve ser divulgado, nos termos das Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais.

Art. 7º Os Núcleos I, II e III da Corregedoria-Geral da Justiça, observadas suas funções disciplinares e correicionais específicas, acompanharão a execução das etapas referidas nos arts. 5º e 6º.

Art. 8º O Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça atualizará periodicamente a base institucional de modelos, em razão de modificações legislativas e jurisprudenciais.

§ 1º Serão acompanhadas as publicações de leis federais e estaduais nos repositórios oficiais online, bem como as comunicações do Núcleo de Gerenciamento de Precedentes – NUGEP, para fins de atualização dos modelos.

§ 2º Os magistrados e servidores podem encaminhar sugestões de novos modelos ou de modificação/retificação dos existentes, por meio da Central de Atendimento Eletrônico da Corregedoria-Geral da Justiça.

Art. 9º Fica revogada a Portaria n. 56/2018.

Florianópolis (SC), 13 de dezembro de 2019.

Henry Petry Júnior

Corregedor-Geral da Justiça

