



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

Camila Roberta Buzzi

**Gestão processual por Triagem Complexa:** um estudo de caso acerca da  
implementação da metodologia no gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca  
de Blumenau

Florianópolis  
2021

Camila Roberta Buzzi

**Gestão processual por Triagem Complexa:** um estudo de caso acerca da implementação da metodologia no gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientador: Prof., Dr. Orlando Celso da Silva Neto.  
Coorientador: Prof., Dr. Orlando Luiz Zanon Junior.

Florianópolis

2021

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

Buzzi, Camila Roberta

Gestão processual por Triagem Complexa : um estudo de caso acerca da implementação da metodologia no gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau / Camila Roberta Buzzi ; orientador, Orlando Celso da Silva Neto, coorientador, Orlando Luiz Zanon Junior, 2022.

120 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Eficiência . 3. Gestão Judicial. 4. Gestão Processual . 5. Triagem Complexa . I. Silva Neto, Orlando Celso da . II. Zanon Junior, Orlando Luiz . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Direito. IV. Título.

Camila Roberta Buzzi

**Gestão processual por Triagem Complexa:** um estudo de caso acerca da implementação da metodologia no gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau

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

Prof., Dr. Ivo Teixeira Gico Jr.  
Centro Universitário de Brasília

Prof., Dr. Orlando Celso da Silva Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Pedro Manoel Abreu  
Universidade Federal de Santa Catarina

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.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof., Dr. Orlando Celso da Silva Neto  
Orientador

Florianópolis, 2021.

À Martina, luz dos meus dias, com todo o meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina pelo incentivo ao aprimoramento profissional.

À magistrada Cíntia Gonçalves Costi e aos colegas de gabinete do 10º Juízo da Vara Estadual de Direito Bancário por serem uma equipe incansável e inspiradora, que preza pelo desenvolvimento de cada integrante e que está sempre disposta a buscar alternativas para promoção da melhora na prestação da tutela jurisdicional, mesmo diante dos cenários mais desafiadores.

Ao orientador, Dr. Orlando Celso da Silva Neto e coorientador; Dr. Orlando Zanon Júnior, pela paciência, pela disponibilidade e pelos esclarecimentos prestados no decorrer da realização desta pesquisa.

A todos os professores do programa de Mestrado Profissional e aos colegas de turma pelos ensinamentos, debates e trocas de experiência sempre engrandecedores. Agradeço especialmente a Bruna, Gabrielle e Larissa cuja amizade tornou esse percurso muito mais leve e alegre.

Agradeço também a minha mãe Dóris e minha sogra Ana, que com tanto amor nos auxiliam com os cuidados da nossa pequena Martina. Sem elas a conclusão deste trabalho não teria sido possível.

Ao meu pai, Valdir, por ser meu exemplo e por sempre encorajar o crescimento e o aprendizado e ao meu irmão Fellipe que em seu curto período de férias com a família ainda encontrou tempo para ampliar o debate sobre produtividade e eficiência em virtude de sua formação como engenheiro.

Ao meu marido Marcos pela parceria, por todo amor, apoio e também suporte com as atividades ligadas à nossa família no período de redação desta pesquisa.

À Martina, minha filha, que me mostrou que o amor em sua forma mais verdadeira é uma força poderosa diante da qual todas as dificuldades se apequenam.

## RESUMO

O alto índice de litigância do cenário forense brasileiro tem originado problemas como acúmulo de processos, morosidade, perda da qualidade e, por conseguinte, menos acesso efetivo à justiça. Desse modo, entende-se que é premente o estudo e a adoção de estratégias de gestão que promovam uma atuação mais eficiente com vistas a atender as demandas econômicas e sociais sem aumentar os já altos custos de manutenção do Poder Judiciário. Esta pesquisa concentra-se no âmbito da gestão processual, mais especificamente, na metodologia de gestão que visa ao aprimoramento do lançamento de decisões judiciais, denominada Triagem Complexa. O método tem como pilares a criação de uma base de modelos padronizados de decisões e a organização do fluxo de processos no gabinete judicial. O objetivo deste trabalho é aferir se a Triagem Complexa foi capaz de promover a eficiência na Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau. Para tanto, efetua-se uma abordagem interdisciplinar da gestão e dos conceitos de eficiência sob a perspectiva do Direito, da Administração e da Economia. Após, descreve-se detalhadamente a metodologia em estudo. Em seguida, são apresentados os dados estatísticos da unidade dos doze meses anteriores e dos doze meses após a implementação do novo método de gestão. A pesquisa demonstra, ao final, que a Triagem Complexa foi capaz de promover a eficiência ao proporcionar ganhos significativos de produtividade e redução do tempo entre a conclusão dos feitos e a sentença.

**Palavras-chave:** Gestão Judicial. Gestão Processual. Eficiência. Triagem Complexa.

## ABSTRACT

The high level of litigation in the Brazilian forensic scenario has led to problems such as backlog of cases, slowness, loss of quality, and, consequently, less effective access to justice. Thereby, it is understood that it is urgent to study and adopt management strategies that promote a more efficient performance to meet economic and social demands without increasing the already high maintenance costs of the Judiciary. This research focuses on the scope of case management, more specifically, on the management methodology that aims to improve the launch of court decisions, called Complex Case Screening. The method has as pillars the creation of a base of standardized decision models and the organization of the case flow in the judicial office. The objective of this work is to assess whether the Complex Case Screening was able to promote efficiency in the Banking Law Court of the District of Blumenau. Therefore, an interdisciplinary approach to management and the concept of efficiency is carried out from the perspective of Law, Administration, and Economics. Afterward, the methodology under study is described in detail. Then, the unit's statistical data for the previous twelve months and the twelve months after the implementation of the new management method are presented. The research demonstrates, in the end, that the Complex Screening was able to promote efficiency by providing significant gains in productivity and reducing the time between the conclusion of the process and the sentence.

**Keywords:** Court Management. Case Management. Efficiency. Complex Case Screening.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produtividade do Gabinete Judicial entre os meses de agosto de 2017 a julho de 2018.....	82
Gráfico 2 - Produtividade do Gabinete Judicial entre os meses de agosto de 2018 a julho de 2019 – após a implementação da Triagem Complexa.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação casos fáceis e difíceis.....	63
Quadro 2 – Esquema de códigos para a triagem de processos.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Acervo concluso trinta dias de implementação .....	86
Tabela 2 – Comparativo produtividade do Gabinete Judicial antes e após a implementação da Triagem Complexa – números absolutos e média mensal.....	87
Tabela 3 – Acervo conclusos após um ano de implementação da metodologia .....	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AED – Análise econômica do direito

BI – *Business Intelligence*

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DMC – *Differentiated Case Management*

DTR – Divisão de Tramitação Remota

ENCOGE – Encontro do Colégio Permanente de Corregedores-Gerais dos Tribunais de Justiça do Brasil

ESMESC – Escola da Magistratura de Santa Catarina

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IA – Inteligência Artificial

NEP – Núcleo de Estudos e Pesquisas

NTCI – Novas tecnologias de comunicação e informação

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

SAJ – Sistema de Automação do Judiciário

STF – Supremo Tribunal Federal

TC – Triagem Complexa

TCD – Teoria Complexa do Direito

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

UEDB – Unidade Estadual de Direito Bancário

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNESA – Universidade Estácio de Sá

Unipg – Università Degli Studi di Perugia

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>GESTÃO JUDICIAL</b> .....	<b>17</b>
1.1	A LITIGÂNCIA NO CENÁRIO BRASILEIRO .....	17
1.2	CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO JUDICIAL.....	23
1.3	INTERDISCIPLINARIDADE NA GESTÃO JUDICIAL.....	29
1.4	EFICIÊNCIA NA GESTÃO JUDICIAL.....	33
<b>2</b>	<b>O MÉTODO DA TRIAGEM COMPLEXA</b> .....	<b>41</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	41
2.2	NOTAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO E A DISSEMINAÇÃO DA METODOLOGIA.....	45
2.3	MONTAGEM DA BASE DE MODELOS .....	52
2.4	ORGANIZAÇÃO DO FLUXO PROCESSUAL .....	59
2.5	FLUXO DE PROCESSOS FÍSICOS MEDIANTE TRIAGEM COMPLEXA 67	
<b>2.5.1</b>	<b>Fluxo de processos físicos</b> .....	<b>67</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Fluxo de processos digitais</b> .....	<b>68</b>
<b>3</b>	<b>A TRIAGEM COMPLEXA NA VARA DE DIREITO BANCÁRIO DA COMARCA DE BLUMENAU (ATUAL 10º JUÍZO DA VARA ESTADUAL DE DIREITO BANCÁRIO)</b> .....	<b>71</b>
3.1	A VARA DE DIREITO BANCÁRIO DA COMARCA DE BLUMENAU .....	71
3.2	A ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE ANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA .....	77
3.3	OS SISTEMAS ESTATÍSTICOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA .....	79
3.4	NÚMEROS DA UNIDADE ANTES DA TRIAGEM COMPLEXA .....	81
3.5	A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA .....	82

3.6	RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA .....	85
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>
	ANEXO A – QUANTIDADE DE PROCESSOS EM TRÂMITE POR SISTEMA (SAJ E EPROC) CONFORME O PERÍODO – POWER BI .....	105
	ANEXO B – QUANTIDADE TOTAL DE PROCESSOS EM TRÂMITE/EVOLUÇÃO DO ACERVO - POWER BI .....	106
	ANEXO C – QUANTIDADE DE FEITOS AJUIZADOS - (CAMPO “ENTRADAS – CASOS NOVOS”) - POWER BI .....	107
	ANEXO D – RESULTADOS ANTERIORES A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA - PRODUTIVIDADE POR TIPO DE PROVIMENTO JUDICIAL - POWER BI .....	108
	ANEXO E – RESULTADOS POSTERIORES A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA - PRODUTIVIDADE POR TIPO DE PROVIMENTO JUDICIAL - POWER BI .....	110
	ANEXO F – PRODUTIVIDADE DOS MAGISTRADOS TITULARES DE VARA BANCÁRIA ENTRE AGOSTO DE 2018 E JULHO DE 2019 - POWER BI.....	112
	ANEXO G – TEMPO MÉDIO DA CONCLUSÃO ATÉ A PROLAÇÃO DA SENTENÇA – APRIMORAR.....	113
	ANEXO H – TEMPO MÉDIO DE DURAÇÃO DO PROCESSO - APRIMORAR.....	114
	ANEXO I – PORTARIA QUE INSTITUI O PROGRAMA TREINAR E IMPLEMENTA A TRIAGEM COMPLEXA .....	115
	ANEXO J – RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO DO NÚCLEO II DA CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA.....	117
	ANEXO K – AUTORIZAÇÃO PARA O USO DE DADOS.....	118

## 1 INTRODUÇÃO

O acesso à justiça é um direito constitucionalmente garantido. No entanto, é notório que sua consecução vem sendo prejudicada, dentre outros fatores, pelo alto índice de litigiosidade que apresenta o cenário jurídico nacional. A imensa quantidade de processos em tramitação dificulta sobremaneira a obtenção de um provimento célere e de qualidade.

A questão ganha relevância em um período em que se observa a expansão das exigências relativas ao sistema judicial, após a constatação de que sua ineficiência e lentidão repercute negativamente no crescimento econômico e no bem-estar social, ao comprometer direitos e liberdades.

Diante deste cenário, vislumbra-se a necessidade de desenvolver estratégias para fazer a frente ao acúmulo de processos, sem que isso implique em aumento nos já altos gastos de manutenção da justiça.

Espera-se do Poder Judiciário uma atuação eficiente em atenção ao comando insculpido no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, assim como no art. 8º do Código de Processo Civil, que possibilite a entrega adequada do serviço público de justiça.

No entanto, como equalizar as necessidades dos jurisdicionados diante dos recursos escassos, de modo a promover o acesso à justiça, sem onerar ainda mais os cofres públicos? E ainda que ações podem ser tomadas com vistas a uma atuação mais eficiente?

Na lição Santos (2008, p. 135), os desafios que se apresentam demandam do Poder Judiciário uma atuação de acordo com objetivos orientadores e mecanismos de gestão, com o propósito de obter nos processos decisão final que seja simultaneamente justa e rápida.

Nessa linha, acredita-se que o aprimoramento da gestão possa ser capaz de contribuir com a prestação mais eficiente, célere e de qualidade da tutela jurisdicional, de modo a atender às demandas econômicas e sociais.

A concepção de gestão judicial compreende tanto a dimensão relacionada à organização administrativa dos tribunais, abrangendo atividades como a gestão do orçamento, de pessoal, a contratação de fornecedores de bens e serviços, quanto aquela que trata da administração da atividade fim da jurisdição, conhecida por gestão processual, área afeta ao tema desta pesquisa.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o método de gestão do lançamento de decisões judiciais desenvolvido pelo magistrado Orlando Luiz Zanon Junior, denominado Triagem Complexa, de modo a aferir se a metodologia foi capaz de promover a eficiência no gabinete judicial da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau.

Possui como objetivos específicos abordar a importância e os conceitos relacionados à gestão judicial, assim como a definição de eficiência, descrever detalhadamente a metodologia de gestão em estudo e analisar os resultados obtidos com a sua implementação na Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau.

Registre-se que a escolha do juízo se justifica pela possibilidade de descrição minuciosa de sua dinâmica e das rotinas de trabalho, em virtude de ser a unidade em que a mestrandia atua como servidora. Ademais, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (2012, p. 7), as ações massificadas, como aquelas que têm como litigantes os bancos, representam percentual muito considerável no total de processos em trâmite no cenário jurídico nacional.

Sobre a metodologia, este trabalho fará uso do método indutivo, terá natureza exploratória e abordagem quali-quantitativa, bem como empregará quanto ao procedimento a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso.

O estudo buscará resposta ao seguinte problema: o método de gestão do lançamento de decisões judiciais denominado Triagem Complexa foi capaz de promover a eficiência no gabinete Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau?

Para tanto, buscar-se-á, no primeiro capítulo, trazer dados da litigiosidade no cenário brasileiro, apontando a importância da gestão para o enfrentamento desse quadro. Em seguida, serão apresentados os conceitos de gestão e eficiência, a partir de uma abordagem interdisciplinar do direito com a administração e a economia.

No segundo capítulo, será apresentada a descrição minuciosa da metodologia de gestão do lançamento de decisões judiciais em estudo, a partir dos seus dois pilares principais: a montagem da base padronizada de modelos e a organização do fluxo processual.

O último capítulo trará a forma da organização da unidade objeto desta pesquisa antes da adoção da Triagem Complexa, bem como os números relativos ao período. A seguir será descrito como se deu a implementação da metodologia e, por

fim, serão trazidos os resultados obtidos com a nova estratégia de gestão, com vistas a aferir se foi capaz de promover a eficiência na unidade.

Para o levantamento dos dados far-se-á uso dos sistemas de estatística do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, mais precisamente o Power BI e o Aprimorar.

O recorte de tempo adotado contemplará os doze meses anteriores à adoção da Triagem Complexa (agosto de 2017 a julho de 2018) e os doze meses posteriores à implementação do método (agosto de 2018 a julho de 2019), de modo a possibilitar o confronto e a verificação dos impactos causados na Vara. Serão analisados indicadores estatísticos, como o número de processos entrados, pendentes, a produtividade judicial bruta e a média de duração dos processos.

Por fim, ressalta-se que o presente trabalho não tem o intuito de esgotar o tema, mas o de trazer dados que possam justificar a ampliação do debate sobre a adoção de estratégias de gestão, notadamente da Triagem Complexa, aplicadas à menor das células do sistema de justiça, para o aprimoramento da prestação da tutela jurisdicional.

## 1 GESTÃO JUDICIAL

### 1.1 A LITIGÂNCIA NO CENÁRIO BRASILEIRO

A chamada Constituição Cidadã promulgada em 1988 foi pródiga em criar novos direitos civis além de proclamar o amplo acesso à justiça. De acordo com o inciso XXXV do art. 5º, “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

No entanto, o vultoso número de ações em trâmite dificulta sobremaneira a obtenção de um provimento judicial efetivo em prazo razoável. De acordo com os dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 102) o Poder Judiciário conta hoje com mais de 75 milhões de processos em tramitação.

A grande demanda judicial no Brasil pode ser explicada por várias causas. Como já mencionado, a Constituição Federal de 1988 articulou novos direitos, vários dos quais dependem do judiciário para sua consecução. Com o crescimento incessante da população também cresce o número das pessoas dispostas a litigar. O substancial aumento no número de advogados em virtude do incremento das faculdades de Direito significa maior acesso ao Judiciário, especialmente por parcela da população que não conseguia obter tais serviços profissionais. O instituto da justiça gratuita, que permite que autor litigue sem o pagamento de taxas ou o risco de arcar com ônus sucumbenciais, pode ser visto como mais um incentivo ao litígio. Na esfera federal, a má gestão governamental em diversos aspectos também é responsável pelo ajuizamento de inúmeras demandas (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 23)

Em virtude da pandemia da Covid-19 no ano de 2020, excepcionalmente, houve um decréscimo nos casos novos no percentual de 14,5% em relação ao ano anterior (CNJ, 2021, p. 103). Ademais, foi o terceiro ano consecutivo em que foi constatada queda no número de casos pendentes. Apesar disso, o acervo da Justiça Estadual ainda possui um tempo médio de tramitação de 5 anos e 4 meses (CNJ, 2021, p. 203) e um estoque que equivale a 3,4 vezes a demanda (CNJ, 2021, p. 104). Mesmo que não houvesse ingresso de novas ações e a produtividade atual dos magistrados e servidores fosse mantida, seriam ainda necessários aproximadamente 3 anos de trabalho para zerar o estoque (CNJ, 2021, p. 105).

Diante deste cenário é possível conceber a existência de um paradoxo no direito de acesso à Justiça no Brasil. Por um lado, o sistema incentiva o uso do Poder Judiciário para a solução de conflitos. Por outro, como esse Poder não proporciona soluções efetivas, incentiva-se o indivíduo à prática eventual de atos ilícitos na alucinada luta pela sobrevivência que caracteriza a vida humana, criando-se múltiplos conflitos que ingressarão no Poder Judiciário, atravancando-o ainda mais. O resultado é desastroso para o bem-estar social (WOLKART, 2019, p. 30).

Segundo Gomes e Guimarães (2013, p. 387), tempo é um insumo fundamental no Judiciário. O desperdício desse insumo gera consequências indesejadas em vários setores da sociedade.

O contexto supramencionado irradia seus efeitos para diversas áreas. O Banco Mundial edita anualmente o relatório *Doing Business* em que divulga um índice que avalia a regulamentação do ambiente de negócio em 190 economias. Para classificar os países são utilizadas, inclusive, variáveis vinculadas a atuação da Justiça como a “execução de contratos” e a “resolução de insolvência”. Na composição desses indicadores são considerados o custo e o tempo para dirimir controvérsias através do Poder Judiciário evidenciando o impacto direto que esses fatores têm no cenário econômico nacional.

A execução dos contratos, a garantia da propriedade e de direitos são elementos essenciais para a promoção de investimentos, comércio, renda, crescimento e desenvolvimento econômico e social. Eventual incerteza na sua execução afeta significativamente a busca por novas oportunidades (IPPOLITI; MELCARNE; RAMELLO, 2015, p. 57).

Vislumbra-se hodiernamente a demanda social, econômica e política por um aperfeiçoamento da atividade jurisdicional que permita a entrega de resultados mais eficientes, equânimes e de qualidade (CASTRO; GUIMARÃES, 2020).

Como alternativa para lidar com a imensa quantidade de processos que se acumulam nas unidades judiciais, poder-se-ia considerar como opção o aporte de recursos com o aparelhamento do Poder Judiciário em termos quantitativos e qualitativos para que enfrente de forma condigna suas responsabilidades. Para tanto seria necessário mobilizar consideráveis recursos financeiros, o que não implicaria apenas na existência deles, mas também na disposição de destinar-lhes parcela

significativa para uma utilização a que em geral se sobrepõem prioridades de outra natureza (MOREIRA, 1984, p. 31).

Como ensina Francesco Carnelutti (2004): “é uma verdade manifesta que o processo, da mesma forma que a cura de uma doença, porta, juntamente com seu ganho, seu custo”. Em 2020 o custo do serviço de Justiça foi 100,06 bilhões de reais. R\$ 475,51 por habitante. As despesas com pessoal foram responsáveis por aproximadamente 93% da despesa total (CNJ, 2021, p. 77-80).

Ainda que tenha sido registrada uma queda de 4,5% em relação a 2019, o orçamento necessário para manter a estrutura do Poder Judiciário comprometeu em 2020, 11% dos gastos totais da União, Estados, Distrito Federal e municípios ou 1,3% de todo Produto Interno Bruto nacional (PIB) (CNJ, 2021, p. 75-77). A título de comparação, em Portugal esse valor corresponde a aproximadamente 0,3%. No Japão o custo do judiciário não chega a 0,1% do PIB (PALUMBO, 2013, p. 20). O Brasil possui um dos Judiciários mais caros do mundo e ainda assim, em boa parte dos casos, não entrega resposta adequada em tempo razoável às demandas das partes.

Um estudo feito pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) entre seus países membros constatou não existir relação direta entre o montante de recursos gastos com a Justiça e a performance do sistema judiciário. Concluiu-se que nações com orçamentos similares apresentam durações de processos bastante diversas (PALUMBO, 2013, p. 19).

Nessa linha, Yeung e Azevedo (2012, p. 644) afirmam que o desempenho está pouco relacionado com a quantidade de recursos materiais e humanos que possui um Tribunal. Segundo os autores, é possível melhorar os resultados sem necessariamente aumentar a quantidade de recursos empregados.

Ao que tudo indica, uma solução viável para morosidade da Justiça não perpassa simplesmente pelo aumento de sua estrutura sob pena de um acréscimo insustentável nos já altos custos de manutenção.

As determinações legislativas, por si só, também não parecem fornecer a solução para o problema. Foram modificadas nos últimos anos muitas das leis mais importantes do país com a vigência, inclusive, do novo Código de Processo Civil a partir de março de 2016, com alterações procedimentais e inovações promissoras. Entretanto, essas mudanças não parecem ter contribuído suficientemente, ao menos

por enquanto, para um aumento relevante na eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais.

As tentativas feitas que tiveram por premissa a mudança da organização através de alterações legislativas, embora bem-intencionadas e com alguns resultados positivos, de um modo geral não são capazes de explicar o quadro vigente (SANTOS FILHO; TIMM, 2011, p. 22).

Mais especificamente, Wolkart (2019, p. 30-31) acredita que a doutrina de direito processual civil, muito bem-sucedida no desenvolvimento dogmático da ciência processual, pouco colaborou com a solução prática do problema da entrega tempestiva e efetiva da tutela jurisdicional. Muito se pensou na tutela justa, no entanto, sem efetividade, não há tutela para qualificar como justa. Com efeito, nega-se jurisdição e acesso à Justiça em evidente violação ao art. 5º, XXXV, da Constituição Federal.

Se até a década de 90 do século passado a resposta do sistema de Justiça brasileiro à sua crise centrou-se principalmente em reformas de natureza processual e no crescimento de recursos humanos e materiais, mais recentemente o paradigma mostra-se claramente esgotado quando se percebe que o judiciário brasileiro é dos mais caros e ineficientes do mundo. Isso o obriga a procurar outros caminhos para a reforma do sistema e a pensar na necessidade de outro tipo de reforma estrutural (SANTOS, 2010, p. 56).

É sabido que uma das estratégias possíveis consiste na adoção de novos métodos de solução de conflitos com a aplicação de técnicas como a negociação, a mediação e a conciliação que pacifiquem as contendas sem o longo e custoso trâmite de um processo judicial, apesar de não ser unânime a ideia de que a autocomposição seja a forma mais desejável de pacificação (MOREIRA, 1984, p. 31).

No Brasil, de acordo com as determinações contidas nos parágrafos do art. 3º do Código de Processo Civil de 2015, a solução de controvérsias por meios alternativos ao aparato estatal deve ser incentivada e ampliada. Os recursos à disposição do Judiciário são escassos e por isso devem ser alocados para o julgamento de demandas nas quais não é possível a auto ou heterocomposição privada (FUX; BODART, 2021, p. 51).

Mesmo com a entrada em vigor do novo Código de Processo Civil em março de 2016 que tornou obrigatória a realização de audiência prévia de conciliação e

mediação, os processos que terminam em acordo no país ainda são minoria. Conforme dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 195), em 2021 apenas 9,9% das demandas foram solucionados pela via da conciliação.

Para que as partes realizem um acordo é necessário que reconheçam essa estratégia como sendo a mais vantajosa. Fux e Bodart (2021, p. 54-55) apontam fatores como a instabilidade da jurisprudência e a má configuração do sistema de despesas processuais como determinantes para o cenário de baixo índice de autocomposição. Há que se levar em consideração também nem sempre é viável ou desejável obter solução consensual para o litígio no que diz respeito à perspectiva do bem-estar social.

É preciso ter em conta que no último ano a pandemia da Covid-19 pode ter dificultado a realização de procedimentos de conciliação e mediação presenciais. No entanto, a redução no número de acordos com relação aos anos anteriores não se mostrou expressiva.

Do ponto de vista da demanda, parece necessário restringir de certa forma o acesso ao Poder Judiciário reduzindo os incentivos para a litigância e, por conseguinte, o número de processos em trâmite, sob pena de se inviabilizar todo o sistema.

Como nem toda a causa é fruto de uma situação de injustiça, existem ações que podem ser evitadas, sem que isso implique necessariamente em um déficit de prestação jurisdicional (SANTOS FILHO; TIMM, 2011, p. 11).

O direito de acesso à jurisdição, como toda garantia fundamental, depende de um uso responsável e implica uma contrapartida sob a forma de dever fundamental. Acaso cada pessoa se exceda no direito de consumir esse serviço coletivo colocado a seu dispor, dificilmente estarão disponíveis recursos suficientes para sustentar o sistema para todos. A situação fica mais evidente tratando-se de grandes litigantes que fazem uso massivo do Poder Judiciário<sup>1</sup> muitas vezes de forma abusiva, manobra

---

<sup>1</sup> Sobre o tema destaca-se a tradicional obra de Galanter *Why the "haves" come out ahead: speculations on the limits of legal change* (1974) que trata da distinção entre os litigantes ocasionais (*one-shotters*), aqueles que vão ao judiciário para pedir um divórcio ou em razão de um acidente de trânsito, por exemplo e os litigantes habituais (*repeat players*) como as instituições financeiras, empresas de seguro ou mesmo o Ministério Público (GALANTER, 1974, p. 3). O autor identificou diversas vantagens em favor dos litigantes habituais que podem fazer com que estes se beneficiem da grande quantidade de demandas ajuizadas assim como da falta de celeridade na tramitação dos processos.

que se convencionou chamar de uso predatório da jurisdição (BUNN; ZANON JUNIOR, 2016, p. 254).

Ilustra-se que uma pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (2012, p. 7) sobre os 100 maiores litigantes do cenário jurídico nacional apontou que apenas o setor público, os bancos e as empresas de telefonia representavam, entre 1º de Janeiro e 31 de Outubro de 2011, aproximadamente 35,5% do total de processos ingressados do consolidado das Justiças Estadual, Federal e do Trabalho.

É fato que enquanto o descompasso entre a oferta e procura persiste, tornou-se relevante desenvolver estratégias que possibilitem o alcance de resultados processuais satisfatórios sem que isso implique em maiores custos para os cofres públicos, especialmente em um período de restrições orçamentárias impostas aos governos e em tempos de necessários ajustes fiscais.

Nessa linha, Santos (2008, p. 135) afirma que não basta tramitar ou agir relativamente ao caso concreto de acordo com as regras processuais vigentes, mas sim de acordo com objetivos orientadores e mecanismos de gestão, com o propósito de obter decisão final que seja simultaneamente justa e rápida.

De forma concomitante ao contemporâneo aprimoramento de técnicas de gestão voltadas ao Poder Judiciário, tem-se verificado um aumento na produtividade dos magistrados, excepcionado apenas, pelo ano atípico de atividade da Justiça em 2020 devido a pandemia da Covid-19. Ainda assim, pelo terceiro ano consecutivo foi possível verificar uma queda no estoque de processos pendentes.

De acordo com o relatório Justiça em Números (2021, p. 102-103), em 2017 constatou-se um freio no acervo que vinha crescendo desde 2009. Em 2018, pela primeira vez na década, houve de fato um decréscimo na quantidade de casos pendentes com queda de quase um milhão de processos judiciais. A redução foi maior ainda em 2019, com aproximadamente um milhão e meio de processos a menos em tramitação. Em 2020 constatou-se a redução de mais de 2 milhões de processos, confirmando a contínua tendência de baixa desde 2017. Se até 2019 (período objeto desta pesquisa), o resultado derivava do crescente aumento dos processos baixados, em 2020 a redução está mais relacionada com a diminuição na quantidade de feitos ajuizados.

A Justiça estadual é a maior responsável pelos resultados obtidos haja vista que, apenas no último ano, reduziu o estoque em 3,2 milhões de processos.

Seguindo essa tendência, o Poder Judiciário catarinense vem apresentando desde 2018, queda significativa do acervo decorrente, sobretudo, da superação da quantidade de processos baixados em relação aos casos novos. Vale destacar que a queda no número de autos em tramitação coincide com o período a partir do qual a Triagem Complexa, metodologia objeto deste estudo, passou a figurar como programa permanente de gestão instituído pela Corregedoria Geral de Justiça<sup>2</sup>.

Apesar do alto e crescente grau de litigiosidade que apresenta o estado (uma média de 887 mil processos ajuizados ao ano), em 2020 a queda foi de quase 2%, totalizando 55.639 processos a menos no estoque. O número digno de registro é consequência do também crescente aumento da produtividade dos magistrados em relação às sentenças nos últimos. O incremento em 2020 foi de quase 8% em relação ao ano anterior, perfazendo 773.125 sentenças proferidas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2020, p. 31).

## 1.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO JUDICIAL

Sob a perspectiva da oferta de serviços judiciais, é fato que para responder aos desafios que se apresentam ao Poder Judiciário sem ampliar seus custos de manutenção, é preciso extrair o melhor resultado possível dos recursos que já estão disponíveis.

Uma alternativa para fazer frente ao cenário de alta demanda exposto no tópico anterior, de modo a promover a consecução dos direitos e o efetivo acesso à Justiça em tempo razoável sem aumento da estrutura do Poder Judiciário, é focar em ações de gerenciamento.

Segundo Sadek (2014, p. 62), a organização do trabalho, estabelecimento de metas, a administração de varas e tribunais tem mais probabilidade de provocar diferenças significativas na produtividade de juízes, desembargadores, ministros e serventias judiciais e, por conseguinte, no combate à morosidade, do que o aumento de magistrados e servidores. Essa proposta encontra amparo em pesquisas que demonstram os efeitos positivos do gerenciamento sobre a morosidade do processo.

---

<sup>2</sup> Portaria nº 56, de 12 de novembro de 2018. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=2946&cdCaderno=4>.

Como já mencionado, o interesse pelas estratégias de gestão voltadas ao Poder Judiciário surge em um momento de crise diante da constatada incapacidade do sistema em apresentar solução em tempo razoável para os litígios. A duração dos processos pode ser vista como a interação entre a demanda e o suprimento de justiça. Não sendo possível resolver, em determinado período de tempo, o mesmo número de casos trazidos aos tribunais, tem-se como consequência o atraso e o acúmulo de processos (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 24).

Todos os sistemas devem ser geridos, sob pena de irracionalidade, incapacidade de atingir os seus fins ou satisfazer os seus propósitos (RAPOSO, 2013, p. 98). A atividade judicial não foge à regra.

Para Haddad e Pedrosa (2017, p. 35), do ponto de vista da economia do gasto público, a grande dimensão adquirida pelo Poder Judiciário sinaliza a imperiosa necessidade de bem geri-lo. A saída consiste em controlar a demanda, otimizar a produtividade da força de trabalho utilizando os recursos racionalmente e planejando as atividades para alcançar os objetivos almejados. Para os autores, isso tudo é possível de se alcançar com a implantação do modelo de gestão judicial, aplicado à menor das células do sistema de justiça.

Nessa linha, a estratégia de gestão em estudo pelo presente trabalho foi desenvolvida no intuito de otimizar as atividades desempenhadas no âmbito das varas judiciais, considerando tanto o conjunto de processos em trâmite na unidade, com o cada caso individualmente, com vistas a atingir melhores índices de satisfação das necessidades dos jurisdicionados através de uma resposta célere e com qualidade, em cada etapa do trâmite processual.

Vale destacar, desde o início, que, para tanto, espera-se hoje dos profissionais da justiça, notadamente os juízes, enquanto responsáveis pela condução dos processos, mas também da unidade judicial, o comprometimento com a atividade gerencial. Nesse aspecto, Zanon Junior (2017, p. 229) alerta para o fato de que o aprimoramento da jurisdição não depende apenas do esforço para a produção de decisões em maior consonância técnica com o direito material envolvido. É preciso que essas deliberações atinjam os efeitos almejados. Desse modo, o autor recomenda o enfoque em medidas de eficiência e de eficácia para assegurar a prestação jurisdicional efetiva em tempo compatível com as dinâmicas sociais, políticas e

econômicas. Por isso os magistrados merecem complementar sua formação jurídica com conhecimentos gerenciais relacionados à sua área de atuação.

É hoje incontornável a importância do estudo das ciências de gestão para estruturação racional da realidade judiciária. Essa relevância decorre das exigências transdisciplinares que avassalam as ciências sociais, em particular o Direito, repensando-o (MATOS *et al.*, 2015, p. 65).

Para compreender o fenômeno da gestão no Poder Judiciário importa perscrutar ainda que brevemente suas raízes históricas, imprimir esforços no sentido de conceituá-la e abordar sua relação com outras áreas do conhecimento como a economia e a estatística, o que será feito mais especificamente no que concerne ao tema em estudo.

O termo gestão traz a ideia de coordenação de recursos e pessoas para a realização de tarefas.

Peter Drucker foi um dos responsáveis por ampliar a perspectiva da sociedade sobre o que é gestão. Foi a partir do livro *The Practice of Management* (1954) que a gestão moderna se consolidou definitivamente como uma disciplina autônoma. Drucker defende em sua obra que a gestão é necessária em todo o tipo de organização. O autor também sustenta a necessidade de a prática ser fundamentada por outras disciplinas como a economia e a matemática para a criação de conhecimento útil.

As funções gerais da gestão organizacional visam à consecução dos objetivos organizacionais. É consenso na academia que elas envolvem quatro vertentes, quais sejam: o planejamento, a organização, a orientação e o controle (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2012). Através do planejamento determina-se antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito. Com a organização procura-se estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, com vistas a atingir objetivos. A orientação é o processo de influenciar comportamentos positivamente. Envolve motivação e liderança. Já o controle está relacionado com a monitoração das atividades desenvolvidas e o estabelecimento de eventuais ações corretivas.

Na iniciativa privada a boa gestão é uma condição indispensável à sobrevivência da empresa, seja para reduzir os custos, seja para obter lucro. A necessidade de gestão está muito associada ao desenvolvimento da atividade

econômica ou empresarial, mas se tornou uma realidade também no poder público (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 29).

A partir das últimas décadas do século XX, um movimento denominado *New Public Management* surgiu com a proposta de estender à administração pública, tanto quanto possível, a forma de operar das empresas privadas no intuito de promover a eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação dos serviços.

Ligada a ideia de qualidade total, esta corrente advoga pela inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo com foco no gestor, no resultado, no desempenho e com o cidadão sendo visto como o cliente a quem se destina a prestação do serviço (MOTTA, 2013).

Com efeito, o movimento inspirou uma série de mudanças em diversos países que vem desencadeando novas políticas também no âmbito do Poder Judiciário com implicações na atividade dos juízes e dos tribunais. Essa nova visão fundamenta-se na concepção segundo a qual a eficiência é o resultado não apenas de mudanças em regras processuais, mas também de um continuado monitoramento do desempenho funcional dos tribunais e dos intervenientes no processo<sup>3</sup>.

A gestão judicial, enquanto expressão conceitual pode assumir uma diversidade de sentidos. Todos esses sentidos se articulam com atividade judicial e com aquilo que preciso fazer para a racionalizar e corresponder ao que dela se espera, mediante a ponderação dos princípios e das regras de organização e gestão consideradas mais aptas e apropriadas (MATOS *et al.*, 2015, p. 7).

Para que os tribunais possam desempenhar suas atividades, resolvendo os casos judiciais que lhes cabem e para que os juízes profiram as decisões indispensáveis a administração da justiça, é preciso organizar e gerir tudo o que for necessário para essas finalidades. Parte-se necessariamente de um sentido bastante abrangente de organização e gestão dado que engloba tanto os aspectos próprios da gestão da atividade dos juízes no seu âmago decisional, com a otimização do trabalho jurisdicional na condução do processo e no deferimento de decisões, quanto tudo o

---

3 Para críticas a essa forma de administração da justiça ver: DOUGLAS, J. W.; HARTLEY, R. E. The Politics of Court Budgeting in the States: Is Judicial Independence Threatened by the Budgetary Process?. *Administration Review*, v. 63, n. 4, p. 441-454, jul. 2003 e SPIGELMAN, J. J. Measuring court performance. *Journal of Judicial Administration*, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 69, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1806782>.

que tenha a ver com governança, organização e gestão do sistema judicial nas suas diversas dimensões (MATOS *et al.*, 2015, p. 7).

Como elemento da gestão judicial, a administração judiciária, enquanto disciplina, trata do estudo e da análise da vertente da gestão e da administração do poder judicial, ou seja, do estudo da organização político-administrativa do sistema judicial, no âmbito da ciência política da administração pública. Enquanto atividade e disciplina foi desenvolvida nas últimas três décadas em torno dos conceitos de administração dos tribunais, de sua organização e gestão, mas também da dimensão processual, da gestão dos respectivos contingentes e fluxos processuais e da gestão dos casos ou tipo de casos pendentes nos tribunais (COELHO, 2015, p. 26)<sup>4</sup>.

A distinção tem relevância considerando-se que, no ordenamento pátrio, as medidas tomadas estão submetidas a regimes jurídicos diversos. No primeiro caso, submetem-se ao regime jurídico-administrativo. No segundo, ao devido processo legal. Com efeito, a aplicação de técnicas de gestão para a implementação da atividade meio do Poder Judiciário decorrem do princípio da eficiência administrativa, enquanto a utilização de técnicas de gestão processual corresponde à observância do princípio da eficiência jurisdicional (CAMPOS, 2018, p. 121).

Em razão de sua autonomia institucional, compete ao Poder Judiciário a organização administrativa de sua atividade, a gestão do orçamento, de pessoal, a contratação de fornecedores de bens e serviços. Para o conjunto das técnicas de gestão administrativa da corte, nos países de tradição anglo-saxônica, costuma-se utilizar o termo *court management*. Em sentido estrito, o gerenciamento da corte relaciona-se com a modernização de políticas judiciárias, em um contexto de reforma, visando ao desenvolvimento social (FIX-FIERRO, 2003, p. 221-222).

Dessa maneira, no domínio dos tribunais, a gestão abrange o alcance global das tarefas organizacionais e das atividades configuradas para desenvolver a quantidade e qualidade na provisão dos serviços judiciais.

Como uma parte integrante da gestão dos tribunais, a gestão processual em um sentido genérico (*case management* e *caseflow management*) pode ser definida

---

4 Registre-se que essa nova forma de administração dos tribunais que surge na sequência de um movimento gerado e maturado nas experiências anglo-saxônicas, tem especial relevância na realidade norte-americana. É nesta última que têm se destacado modelos e soluções com uma apreciável densidade de investigação, análise e discussão (COELHO, 2015, p. 27).

como a intervenção conscienciosa dos atores jurisdicionais no tratamento de casos ou processos, mediante o uso de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos oneroso (COELHO, 2015, p. 30).

Schwarzer e Hirsch (2006, p. 1) afirmam que a gestão processual pressupõe, em essência, a utilização com justiça e bom senso pelos juízes de todos os instrumentos disponíveis, no intuito de promover uma resolução justa, célere e não dispendiosa do litígio. Ressalvam, no entanto, que a gestão processual “significa coisas diferentes para pessoas diferentes”. Desse modo os autores encorajam os magistrados a fazerem uso das ferramentas de gestão buscando uma abordagem inovadora e criativa com uma permanente disponibilidade de adaptação às circunstâncias de cada caso.

Segundo Watanabe (2005, p. 689), o gerenciamento do processo consiste em atividade processual que fortalece o controle judicial sobre a identificação das questões relevantes, a utilização pelas partes de meios alternativos de resolução de controvérsias e sobre o tempo necessário para concluir adequadamente os passos processuais.

Matos *et al.* (2015, p. 245) atentam para a importância da análise cuidadosa da petição inicial, do incentivo a conciliação, da calendarização, do permanente controle do processo pelo juiz e relacionada a este último, da gestão dos fluxos processuais como técnicas da ação prática do exercício da gestão. No entanto, também estes autores ressaltam que a operação das ferramentas de gestão processual pode ser diferente de juiz para juiz ou até de tribunal para tribunal a depender de uma série de fatores como a experiência e a criatividade de cada um ou, ainda, de regras de gestão adotadas por cada corte.

À sua vez, a gestão dos fluxos processuais (*caseflow management*), pode ser entendida como um conjunto de princípios e técnicas que promovem o controle antecipado dos litígios e o gerenciamento ativo pelo tribunal da tramitação dos casos da petição inicial à sentença, incluindo todas as suas fases (GRAMCKOW; NUSSENBLAT, 2013, p. 2).

A metodologia em estudo neste trabalho está mais especialmente relacionada a técnica *differentiated case management* (DMC). A ferramenta pressupõe a

utilização de diferentes faixas de processamento conforme a complexidade dos casos encaminhados ao magistrado para análise.

A organização permite o processamento rápido dos casos simples e a criação de um cronograma adequado para a análise dos casos complexos. Para Gramckow e Nussenblat, (2013, p. 2-4), a abordagem pode potencialmente reduzir o tempo de tramitação dos processos e aumentar a produtividade do tribunal porque permite que um maior número de casos seja tratado de forma mais eficiente sem sacrificar a qualidade ou aumentar os custos.

Neste tópico buscou-se abordar a importância da gestão judicial, trazer marcos do desenvolvimento da disciplina e identificar conceitos relacionados ao tema da pesquisa.

Como visto, a concepção de gestão judicial abrange diversas dimensões que compreendem desde a organização de todo o sistema judicial em seu aspecto mais amplo até a gestão da decisão, passando pela administração judiciária que, enquanto atividade, pode ser subdividida em gestão dos tribunais e gestão processual. Esta última compreende a gestão do fluxo processual que, entre outras técnicas, contempla aquela denominada *differentiated case management*, uma estratégia que prevê a utilização de diferentes faixas de processamento conforme a complexidade dos casos, com que se relaciona a metodologia de gestão objeto de estudo deste trabalho.

Por fim, o que se pretende destacar é que, como afirmam Matos *et al.* (2015, p. 65) no domínio do judiciário, em qualquer de seus âmbitos, não se pode planejar o futuro sem considerar a centralidade dos mecanismos de gestão. No limite, trata-se de perseguir uma racionalidade de meios, humanos, tecnológicos, materiais ou financeiros, que honre os valores fundamentais perseguidos pelos tribunais, num quadro de tutela jurisdicional efetiva e com a salvaguarda de um acesso pleno à justiça, em condições de igualdade e equidade.

### 1.3 INTERDISCIPLINARIDADE NA GESTÃO JUDICIAL

Feitas as considerações acima, cabe agora expor a relação da gestão judicial com outras áreas do conhecimento através das quais se obtém conceitos e ferramentas que permitem sua adequada compreensão e operacionalização.

A administração judiciária, assim como o método de gestão do lançamento de decisões judiciais objeto desta pesquisa, inserida no contexto interdisciplinar, mantém uma relação próxima com outros saberes como a economia (análise econômica do direito) e a estatística (jurimetria), cabendo colocar esse cruzamento no debate mais amplo sobre o tema.

No que diz respeito aos recursos disponíveis, a economia suscita ponderações de índole racional, num cálculo de custos e benefícios, o que implica uma percepção da capacidade de quem produz e da organização que lhe é inerente. Demonstra preocupação especialmente para com a escassez dos recursos e a consequente necessidade de otimizar a sua utilização com apelo a uma eficiência de caráter pragmático. A ótica econômica em uma sociedade afetada por permanentes situações de crise surge como inevitável ao ponderar o funcionamento do sistema judicial e não deve deixar de ser levada em conta nas suas múltiplas dimensões, e, mais precisamente, na influência que exerce sobre a análise organizacional da Justiça (MATOS *et al.*, 2015, p. 67).

Nunca antes a economia, por um lado, e o direito e a justiça por outro, interpenetraram-se a um nível tão elevado. Essa proximidade decorre muito em virtude da expansão da análise econômica em relação setores que não eram tradicionalmente os seus. O fenômeno não está, seguramente, alheio ao surgimento e consagração da *law and economics* (escola de análise econômica do direito) (MATOS *et al.*, 2015, p. 67).

A Análise Econômica do Direito (AED) é uma disciplina que estuda o direito e suas instituições, utilizando como eixo central de análise a racionalidade individual. Pode ser definida como a aplicação da teoria econômica e dos métodos econométricos no exame da formação, da estrutura, dos processos e dos impactos do direito e das instituições legais (PORTO; GAROUPA, 2020, p. 55).

Os marcos iniciais do movimento remontam aos trabalhos de Ronald H. Coase e Guido Calabresi. No entanto, a AED ganhou força com as publicações de Richard Posner. O movimento não é homogêneo, congregando diversas correntes, como a conservadora ligada à Escola de Chicago, a liberal-reformista e a neoinstitucionalista (ALBAREZ, 2006, p. 52-53).

Sobre a relação entre a economia, o direito e a administração do judiciário, Richard Posner, um dos principais expoentes do movimento, afirma no prefácio de

sua obra *The Federal Courts – Challenge and Reform* (1999, p. xiv) que o atingimento do propósito da administração judicial, de permitir que as cortes apresentem resposta com justiça, rapidez e economia aos casos trazidos para resolução, passa necessariamente pela combinação de diversas abordagens como a teoria econômica da litigância e dos tribunais e a observação da literatura acadêmica sobre a administração judiciária que faz cada vez mais apelo à teoria econômica e às inferências estatísticas.

O autor defende que, desde a faculdade, estudantes de direito tenham contato com modelos matemáticos, análise estatística, coletas de dados e experimentação. Advoga ainda no sentido que os acadêmicos adquiram conhecimento sobre as instituições jurídicas nacionais e estrangeiras e das partes pertinentes das disciplinas de economia, ciência política, estatística, filosofia e psicologia que têm afinidade com o direito (POSNER, 2007, p. 626).

Matos *et al.* (2015, p. 68-71) afirmam ser possível relacionar a justiça e a economia em três níveis interdependentes, mas isoláveis em termos analíticos. O primeiro deles, a economia como fator condicionante do sistema jurídico. Nessa perspectiva a economia surge como um fator de maior exigência relativamente ao sistema judicial após a constatação de que sua ineficiência e lentidão repercute negativamente no crescimento econômico ao comprometer direitos e liberdades, tornar mais fáceis fenômenos como a corrupção e o clientelismo, regredindo a confiança dos agentes do mercado e resultando em menor concorrência, menores investimentos e menos contratos. Em segundo lugar, a economia como fator condicionante da argumentação jurídica que passou a integrar, cada vez mais, tópicos de índole pragmática e consequencial. Por fim, a economia como fator condicionante dos sistemas judiciais. A economia e sua visão organizativa da sociedade determinam a própria estruturação e a maneira de funcionamento das organizações de justiça, exigindo maior grau de eficácia, eficiência, produtividade na gestão e no planejamento de suas estratégias.

A abordagem econométrica das atividades dos tribunais atribui relevância a avaliação quantitativa e tudo o mais que ela envolve, como o trabalho estatístico desde o levantamento até a análise dos dados empíricos.

À disciplina do conhecimento que utiliza a metodologia estatística para investigar o funcionamento de uma ordem jurídica foi atribuído o nome de Jurimetria (NUNES, 2016, p. 151).

Para Yeung (2016, p. 135-136), Jurimetria é a metodologia de pesquisa baseada no uso do empirismo aplicado ao Direito. A própria etimologia da palavra e sua definição permitem concluir que qualquer estudo cujo objeto faz parte das ciências jurídicas e que seja baseado em observação da realidade, é um exemplo de trabalho jurimétrico.

O empirismo pode ser entendido como a prática filosófica-científica que pretende chegar a conclusões investigativas por meio da observação de dados obtidos pela observação da realidade.

De acordo com Nunes (2016, p. 160), a mensuração da ordem jurídica é indispensável para a administração do judiciário. Para o autor a possibilidade de mensuração gera um conhecimento sobre a dimensão do problema, dos investimentos para solucioná-los e da expectativa de tempo para a resolução.

A aferição desses ganhos é de fundamental importância para identificar as estratégias que podem contribuir com uma utilização mais eficiente dos recursos dispendidos no fornecimento do serviço público de Justiça.

Observa-se que há no Brasil um número crescente de pesquisas quantitativas sobre o funcionamento das instituições do sistema de justiça. No mesmo momento em que a pesquisa empírica em Direito vem ganhando destaque diante das necessidades que se apresentam ao mundo jurídico, uma abundância de registros judiciários eletrônicos que contêm informações jurídico-processuais e institucionais, criam oportunidades sem precedentes para a produção de diagnósticos fundamentados.

No entanto, Yeung (2010, p. 35-40) atenta para a dificuldade da realização de pesquisas empíricas envolvendo a avaliação de instituições. A maior vulnerabilidade destes trabalhos às críticas estaria relacionada a própria natureza do estudo das instituições dada a sua complexidade e a conseqüente dificuldade de sua mensuração quantitativa<sup>5</sup>.

---

5 Para mais detalhes ver: YEUNG, L. (Luk Tai). Além dos 'achismos', do senso comum e das evidências anedóticas: uma análise econômica do judiciário brasileiro. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. p. 35-40.

Com efeito, é fato notório que uma boa gestão judiciária depende grandemente do acompanhamento constante de um acervo confiável de dados disponíveis e suficientemente trabalhados. Matos *et al.* (2015, p. 73) listam o número de processos entrados, pendentes ou findos, a produtividade judicial bruta e a média de duração dos processos entre os indicadores estatísticos mais divulgados nas operações de *benchmarking*. Esses indicadores com os números da unidade em estudo serão analisados no decorrer deste trabalho.

#### 1.4 EFICIÊNCIA NA GESTÃO JUDICIAL

Ao chegar ao Brasil o movimento *new public management* abordado no tópico acima foi denominado nova gestão pública e inspirou uma mudança paradigmática a partir da qual foi introduzido o modelo gerencial de administração pública no país.

O movimento ensejou uma reforma administrativa que teria como um de seus desdobramentos a inclusão no *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988 da eficiência como princípio<sup>6</sup> a ser observado por todos os entes da administração pública, conforme se transcreve: “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 [...]”.

Para Silva (2014, p. 680), o princípio da eficiência “orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que dispõe e a um menor custo”.

Segundo Rodrigues (2012, p. 3-4), sob a perspectiva do direito administrativo, a eficiência que se demanda do poder público passa pelo dever de resultado satisfatório e está ligada a presteza do administrador, ao rendimento funcional e à responsabilidade no cumprimento de deveres atribuídos aos agentes públicos, de

---

<sup>6</sup> Não se desconhece, no entanto, que há quem entenda que a eficiência se trata não de um princípio, mas de um postulado por ser uma norma que estrutura o modo de aplicação de outras normas. Segundo Ávila (2005, p. 8), os postulados da eficiência, razoabilidade e proporcionalidade, por exemplo, não estabelecem fins a serem buscados, mas o modo como esse dever deve ser aplicado. Tratam-se de metanormas que se situam em um segundo grau e estruturam a aplicação de outras normas, princípios e regras.

modo que a eficiência na administração pública se opõe à ideia de lentidão, descaso, negligência e omissão.

Para Carvalho (2011, p. 928), o princípio relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades de modo a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sopesando a relação custo-benefício, perseguindo a excelência de recursos e, com isso, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado.

Como a determinação de busca pela eficiência estende-se, expressamente, aos três poderes da União, não há dúvida de que a Constituição comanda que o Judiciário haja com eficiência no desempenho de suas atribuições. Dito de outra forma, a Constituição literalmente ordena que o judiciário pautar sua ação pela eficiência. Tendo em vista que esse poder integra a administração pública e sua função social poder ser entendida como realizar a resolução de litígios aplicando as normas jurídicas, então deve-se concluir que deve ser estruturado, organizado e administrado de modo que os recursos disponíveis como juízes, auxiliares, orçamento, estrutura física e competências, sejam direcionados à maximização da solução de conflitos pela adjudicação de direitos<sup>7</sup> (GICO JÚNIOR, 2020, p. 44-45).

A Emenda Constitucional nº 45/2004, que promoveu a Reforma do Judiciário, aplicou diversas premissas do modelo gerencial a este poder. Dentre as alterações trazidas pela EC, destaca-se a inclusão no rol de direitos fundamentais do art. 5º o direito a “razoável duração do processo e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Além disso, a EC determinou a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que tem como principal atribuição aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que se refere ao controle e à transparência administrativa e financeira. Como órgão de controle possui dois pilares de atuação quais sejam: a função correicional e a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário. Quanto a eficiência dos serviços judiciais, o Conselho Nacional de Justiça atua com vistas a:

[...] realizar, fomentar, e disseminar melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços do órgão judiciário. Com base no

---

7 Para posicionamento divergente ver: Camargo (2014, p. 16).

relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País, formular e executar políticas judiciárias, programas e projetos que visam à eficiência da justiça brasileira (CNJ 2021).

Assim como as estratégias de gestão desenvolvidas com o intuito de torná-lo efetivo, o princípio da eficiência repercute sobre a atividade administrativa do Poder Judiciário, mas também sobre a atuação dos magistrados no âmbito processual.

Desse modo, importa registrar que há determinação expressa de sua observância no art. 8º do Código de Processo Civil de 2015 que prevê que: “Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência”.

Para Gico Junior (2020, p. 48), a positivação do dever de eficiência pelo magistrado no CPC pode ser interpretada como uma especificação do dever genérico de eficiência contido no art. 37 da Constituição para que não haja dúvidas de que a busca pela eficiência no âmbito judicial não é apenas uma obrigação externa ao processo e, portanto, apenas do Poder Judiciário enquanto organização, mas também uma obrigação legal do magistrado na prestação do serviço público adjudicatório.

Para além da eficiência processual a ser perseguida observando-se a forma de condução de cada processo, Arenhardt (2017, p. 22) traz ainda o conceito de eficiência “panprocessual”. O autor afirma que a eficiência da prestação jurisdicional precisa ser avaliada não apenas em sua dimensão endoprocessual, ou seja, no âmbito do caso concreto, mas também diante de todo o volume de demandas que estão postas à apreciação do Estado-juiz. Como pondera o art. 1º, das Regras de Processo Civil inglesas, é preciso que os tribunais lidem com as controvérsias de forma justa e com custo proporcional. Isso demanda que, na medida do possível, seja alocado a cada caso uma parcela apropriada de recursos da corte, levando-se em conta a necessidade de alocar recursos para outros casos. Quem se preocupa apenas em atingir a maior efetividade dentro de um processo, acaba por desconsiderar que isso só se faz à custa do mesmo grau de efetividade em diversos outros processos. Sendo assim, é necessário avaliar os recursos disponíveis, otimizando seu emprego, de modo a obter o melhor resultado possível para o maior número de causas possíveis.

Diante do exposto, é possível concluir que a eficiência é um valor jurídico a ser perseguido, com aspectos constitucionais, administrativos, processuais e “panprocessuais”, e que o dever de promovê-la incide sobre os diversos âmbitos de atuação do Poder Judiciário podendo assumir concepções práticas diversas em cada dimensão. É sabido também que existe uma vasta literatura discutindo sua definição e que para melhor compreendê-la faz-se necessário recorrer a outras ciências, numa perspectiva de interdisciplinariedade.

Para os fins deste trabalho, será realizada uma seleção de conceitos que mais podem se aproximar do sentido possível que se persegue, elegendo-se o conceito dado ao termo eficiência pela administração de empresas e pelas ciências econômicas.

Na administração de empresas, eficiência e eficácia são os principais critérios utilizados para avaliar o desempenho das organizações e de seus administradores. A disciplina estabelece a diferenciação entre estes conceitos ao definir que a eficácia diz respeito à escolha dos objetivos e ao atingimento destes objetivos pelos resultados. Por sua vez, a eficiência refere-se à forma como os recursos são utilizados para atingir os resultados (CAMPOS, 2018, p. 3).

Para avaliar a eficiência, a administração de empresas faz uso de dois critérios principais: a produtividade e a qualidade. O critério da produtividade relaciona os recursos utilizados com os resultados obtidos. Quanto maior for a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo é o sistema e, portanto, mais eficiente. Produtividade relaciona-se, portanto, com quantidade. Por sua vez, o critério da qualidade representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Quanto maior a coincidência, mais eficiente o processo. Também deve ser considerada na avaliação a produção dos resultados corretos em menor tempo possível (MAXIMIANO, 2000, p. 116-121).

De forma ampla, em economia, pode-se dizer que a eficiência é alcançada quando se maximiza o bem-estar social, ou o bem-estar do agente, ou grupo de agentes considerado, ou seja, aumentar a eficiência significa aumentar o bem-estar de um grupo analisado. Em uma democracia competitiva espera-se que, na média, as políticas públicas e as regras jurídicas tenham por objeto o aumento do bem-estar social e, portanto, as políticas e o direito estejam indissociados do conceito de eficiência, como prevê a Constituição. Assim sendo, pode-se discutir eficiência em

dois aspectos: eficiência produtiva e eficiência alocativa (GICO JÚNIOR, 2020, p. 48-49).

Para que um processo ou entidade seja considerado produtivamente eficiente, basta que o bem ou serviço seja produzido ao menor custo possível. Se não for possível manter o nível de produção diminuindo o custo ou aumentar a produção mantendo o custo, então se estará diante de um nível eficiente de produção. Entendida dessa forma, a eficiência produtiva pode ser relacionada a dois conceitos frequentemente utilizados pela jurisprudência e doutrina jurídicas, quais sejam a produtividade (produzir mais com a mesma quantidade de recursos) e economicidade (produzir o mesmo com menos recursos). Assim, quando se discute a produtividade de uma determinada unidade, por exemplo um magistrado, assume-se normalmente que a quantidade de recursos permanecerá constante e, mesmo assim, busca-se aumentar a quantidade final produzida (*output*). De outro lado, quando se buscam formas de redução de custos de uma entidade produtiva, mas a manutenção do nível de produção anterior é assumida, há uma preocupação com a sua economicidade (*input*) (GICO JÚNIOR, 2020, p. 49).

Há ainda o conceito de eficiência alocativa que pode ser definida como “a escolha do conjunto dos insumos e produtos para produção dos melhores resultados” (CAMPOS, 2018, p. 3). Haverá eficiência alocativa quando o resultado do processo produtivo for aquele que gerar a maior utilidade ou bem-estar social possível.

Se o objetivo do serviço público adjudicatório é o de resolver o conflito e alocar o bem da vida pretendido a quem de direito, então um processo terá sido resolvido de maneira alocativamente eficiente se o bem da vida sob litígio for corretamente adjudicado a quem de direito e será produtivamente eficiente se a adjudicação for realizada ao menor custo possível. A busca pela eficiência alocativa é a busca pela maior aderência possível do resultado do processo ao direito (adjudicação), já a busca pela eficiência produtiva é a adjudicação ao menor custo possível (produtividade e economicidade) (GICO JÚNIOR, 2020, p. 57).

Yeung (2010, p. 65-66) sintetiza a definição de eficiência sob a perspectiva econômica nas cortes judiciais ao afirmar que, ainda que no âmbito da teoria econômica eficiência possa ser definida de diversas formas, de maneira geral, entende-se por “o máximo de benefícios com o mínimo de custos”. E especificamente

no caso das cortes judiciais, isto quer dizer, o máximo de decisões judiciais tomadas, com o mínimo de mão de obra, recursos financeiros e, principalmente, tempo.

Há, no entanto, uma ideia generalizada no Poder Judiciário de que os juízes devem se preocupar unicamente com a qualidade de suas decisões, porque um excessivo interesse na quantidade poderia resultar em decisões piores.

Para testar a veracidade dessa concepção, Rosales-López (2008, p. 242-244) apresentou o resultado de uma pesquisa sobre a relação entre qualidade e produtividade em unidades judiciais na Espanha. Como parâmetro para aferir a qualidade das decisões proferidas na primeira instância foi utilizado o índice de reversibilidade, variável que mede o percentual de decisões de primeiro grau que foram totalmente reformadas pela segunda instância. O resultado encontrado foi o de que não há diferença significativa entre a média de decisões reformadas em unidades judiciais com alta performance em relação àquelas com performance mais baixa. Para a autora, obter alta produtividade e baixo índice de reversibilidade das decisões não são objetivos incompatíveis no judiciário.

Especialmente em relação ao cenário brasileiro, Fauvrelle e Almeida (2018) realizaram uma pesquisa utilizando dados dos tribunais estaduais no período de 2009 a 2014. As evidências encontradas pelos autores foram as de que a produtividade judicial vem aumentando sem que haja um crescimento proporcional da taxa de reversibilidade das decisões pelos tribunais.

No que diz respeito à relação entre eficiência, celeridade e qualidade, Yeung (2010, p. 66) apresentou uma pesquisa empreendida pelo Centro Nacional para Cortes Estaduais dos EUA que realizou um trabalho de investigação sobre a qualidade do serviço judicial em nove cortes criminais durante os anos 90. A conclusão que se chegou com o estudo foi a de que celeridade e qualidade não são mutuamente excludentes. Notadamente, uma corte eficiente é aquela em que existe alta qualidade e alta celeridade nos processos. Melhor dizendo, se as cortes garantem o devido processo legal, mas o fazem de maneira morosa, não é possível dizer que a justiça está sendo efetivamente garantida, nem que a qualidade do serviço seja efetivamente alta.

Tratando-se da prestação de serviços, como é o caso da tutela jurisdicional, a ideia de qualidade está intrinsecamente ligada com a respectiva rapidez, haja vista

o custo inerente ao tempo, mormente em se tratando da distribuição da justiça (ZANON JUNIOR, 2021, p. 22).

Se a Constituição Federal de 1988 relacionou entre as garantias fundamentais o direito ao devido processo legal (art. 5º, XXXV), também incluiu no mesmo rol, o direito a razoável duração do processo e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação (art. 5º, LXXVIII). De modo que todas estas questões devem ser consideradas quando se busca a prestação satisfatória do serviço público de justiça.

Por sua vez, o atual CPC mantém o propósito de redução da morosidade judicial, incluindo diversos instrumentos processuais para dar maior celeridade ao processo. Segundo Gico Júnior (2020, p. 83), o legislador reconhece claramente o ganho de eficiência processual como meio para alcançar a duração razoável do processo. Nesse sentido, o que se chama de razoável duração do processo pode ser interpretado como uma consequência da aplicação do princípio da eficiência, tanto no seu aspecto produtivo quanto no seu aspecto alocativo.

Frise-se que a eficiência em questão é aquela que otimiza os recursos que detém um magistrado, de modo a promover a tramitação mais célere de um processo (eficiência produtiva), sem descuidar da busca pela maior aderência possível do resultado deste processo ao direito (eficiência alocativa). Desse modo, a morosidade que se pretende evitar é aquela que não aumenta a qualidade da decisão, comumente ocasionada pelo tempo em que os autos ficam parados sem qualquer análise por parte do gabinete judicial. Acredita-se que a gestão adequada pode ser uma importante ferramenta para este fim.

Quanto às formas de avaliação da eficiência, a análise de custo-benefício é a mais difundida e utilizada metodologia. Pode ser conceituada como uma estratégia para que se proceda à análise e escolha entre duas ou mais situações diferenciadas, mais especificamente daquela que apresentar melhor relação custo-benefício, após a comparação das possíveis situações de forma metodológica e científica (LOBATO NETO; TABAK, 2017, p. 227).

Para encerrar este tópico, releva dizer ainda que a boa gestão judicial, que procure observar os melhores padrões, deve seguir continuamente uma ideia concreta de mais eficiência no uso pelo juiz dos instrumentos legais e dos meios materiais ou meramente operacionais que tenha ao seu dispor. Por mais eficiência, no geral, entende-se por mais depressa para todos, menos custo para todos, melhor

cooperação entre todos, mais comunicação e compreensibilidade das decisões judiciais (MATOS *et al.*, 2015, p. 236).

## 2 O MÉTODO DA TRIAGEM COMPLEXA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A metodologia de lançamento de decisões judiciais denominada Triagem Complexa é de autoria do juiz Orlando Luiz Zanon Junior<sup>8</sup>, titular da 5ª Vara Cível da Comarca de Blumenau, Santa Catarina.

A criação da ferramenta partiu da observação de uma carência no Poder Judiciário de um método conciso e uniforme que fosse capaz de auxiliar os magistrados no gerenciamento dos fluxos processuais (ZANON JUNIOR, 2017, p. 248).

Desse modo, destaca-se que o âmbito de aplicação da metodologia são as unidades judiciais, e também os gabinetes dos desembargadores e ministros dos tribunais, em sua atividade precípua que corresponde à prolação de decisões.

Em seu cotidiano a atividade judicial é bastante rotineira. A produção de sentenças, a realização de audiências, a movimentação de processos, as publicações, são ações que se repetem aos milhares. E ainda que exista alguma variedade nas questões submetidas ao Judiciário, o grande número de processos revela que há repetição de temas e, ainda que não fosse dessa forma, os procedimentos são uniformizados pelos códigos processuais, o que reforça a crença de que é possível estabelecer padrões (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 218).

É sabido que a falta de padronização e o excesso de formalismo em procedimentos legais e administrativos são obstáculos à melhoria do desempenho judicial (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 393) e que a existência de mecanismos de padronização influencia positivamente o desempenho dos tribunais (ROSALES-LÓPEZ, 2008).

Apesar disso, nem todas as unidades judiciais adotam a padronização como regra em suas rotinas. Quanto aos gabinetes, é comum que os autos cheguem do

---

<sup>8</sup> Orlando Zanon Júnior é Doutor em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Possui dupla titulação em Doutorado pela Università Degli Studi di Perugia (Unipg). É Mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá (Unesa), pós-graduado em nível de especialização pela Univali e pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atua como professor da Escola da Magistratura de Santa Catarina (ESMESC), da Academia Judicial (AJ) e do programa de Pós-graduação da Univali. É juiz de Direito em Santa Catarina.

cartório e sejam apenas recebidos e separados por matéria pelos estagiários para análise e redação da minuta pelos assessores e posterior encaminhamento dos processos para correção e assinatura pelo magistrado. Essa prática tradicional, que não pressupõe uma maior organização e sistematização das atividades desempenhadas, pode resultar em uma utilização menos eficiente da força de trabalho.

Por outro lado, a opção pelo emprego de métodos administrativos especificamente desenvolvidos pode promover aumento na qualidade das decisões, redução de gargalos, eliminação de obstruções nos fluxos procedimentais, diminuição dos tempos de tramitação processual e, ainda, ampliação das taxas de segurança jurídica e de isonomia de tratamento dos jurisdicionados (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 2).

A Triagem complexa compreende um módulo padronizado de medidas administrativas para gestão do lançamento de decisões judiciais. Está estruturada em dois pilares principais, quais sejam: a elaboração de uma base de modelos uniformizada e a organização do fluxo de processos.

Segundo Zanon Jr. (2017, p. 236) “o lançamento de decisões refere a operacionalização prática da resolução de controvérsias jurídicas mediante deliberação estatal, ou seja, indica a atividade precípua da jurisdição”.

A gestão adequada dessa atividade com vistas ao uso eficiente dos recursos de que dispõem os tribunais pode constituir importante estratégia para a entrega de uma prestação jurisdicional mais efetiva, em prazo compatível com as dinâmicas sociais, políticas e econômicas

O método em estudo contempla um esforço de aplicação de preceitos de Gestão Judiciária, Análise Econômica do Direito e Jurimetria para fazer frente ao considerável índice de litigância diagnosticado no cenário forense nacional. Trata-se de uma forma organizada de mapeamento gradativo e periódico do acervo de processos distribuídos a um magistrado de acordo com a sua competência. A premissa central da Triagem Complexa consiste em criar um fluxo separado para desafogar os impulsos processuais simples com agilidade e, dessa maneira, liberar recursos e tempo para a análise dedicada das questões mais complexas pendentes. Desse modo, promove a celeridade no impulso dos casos simples e repetitivos (*easy cases*) enquanto permite o aumento da qualidade no tratamento das questões mais

complexas e sensíveis (*hard cases*) (PORTAL CNJ DE BOAS PRÁTICAS DO PODER JUDICIÁRIO, 2021).

Para isso, de acordo com a metodologia, é necessário primeiro montar uma base de modelos padronizados suficientes para promover os impulsos processuais em gabinete e executar as tarefas de cumprimento mais simples no cartório, sem a necessidade de redação ou maior interferência humana. Em segundo, é preciso promover uma triagem integral do acervo pendente de impulso para mapear a demanda reprimida e assim identificar e quantificar os impulsos sem grande complexidade (que exigem baixa necessidade de interferência humana) que serão codificados de acordo com o modelo padronizado a ser aplicado. Para fins de sinergia com o cartório, cabe efetuar a recodificação para encaminhamento dos cumprimentos pendentes (DIRETRIZES PARA GESTÃO DE GABINETES, 2020, p. 16).

Desse modo, ao analisar os processos em gabinete os integrantes da equipe fazem uma leitura inicial identificando os que são de mais fácil tratamento, inserem um código de triagem para indicar o modelo a ser utilizado e encaminham esses autos para o fluxo rápido. Já os processos considerados complexos, recebem uma rápida descrição do caso e da solução a ser dada (quando possível antevê-la), e são remetidos ao fluxo complexo/lento.

Uma vez aplicado esse procedimento a todos os autos conclusos, estima-se que em média 60 a 80% dos processos que estavam represados (casos fáceis) terão sido impulsionados restando ao magistrado a tarefa de elaborar um plano de ação para fazer frente aos casos complexos que devem representar em torno de 20 a 40% do acervo.

Cabe mencionar que a Triagem Complexa tem como marco de sustentação a Teoria Complexa do Direito (TCD), também de autoria do magistrado Orlando Zanon Júnior. A TCD trata-se de uma proposição pós-positivista de avanço teórico para a ciência Jurídica (ou Teoria do Direito, para aqueles que negam o *status* científico) no que concerne a suas quatro plataformas elementares: a teoria das normas, das fontes, do ordenamento e da decisão. Representa uma proposição alternativa às versões teóricas tradicionais como o positivismo na visão de Ferrajoli e as correntes pós-positivistas de Robert Alexy, Ronald Dworkin e Richard Posner. A teoria busca assimilar os ganhos do positivismo jurídico, no entanto, propõe modificações que visam, de um lado, aumentar sua fidelidade na descrição da realidade (âmbito

descritivo) e, de outro, aprimorar sua resolubilidade prática (aspecto prescritivo)<sup>9</sup> (ZANON JÚNIOR, 2019).

A implantação da Triagem Complexa independe da aquisição de qualquer ferramenta adicional que já não esteja disponível nas unidades judiciais e é possível fazer seu uso tanto em varas exclusivamente com processos físicos quanto com processos físicos e digitais e ainda com autos unicamente digitais.

A metodologia pode ser adaptada aos mais diversos sistemas de tramitação eletrônica de processos utilizados pelo judiciário nacional, dentre eles o Eproc, o Sistema de Automação do Judiciário (SAJ) e o PJe com a aposição de códigos de triagem através dos campos “lembrete” ou “descrição da minuta”, “observação de fila” ou “etiqueta”, respectivamente, conforme o sistema adotado. No caso dos autos físicos a indicação do modelo a ser utilizado é feita através de um bilhete anexado à capa do processo.

Outra questão que vale ser destacada é o fato de que a Triagem Complexa pode também ser vista como um embrião para a facilitação do uso da inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário.

Um dos primeiros autores a abordar o emprego da tecnologia no sistema de justiça foi Boaventura Sousa Santos (2005) ao tratar dos tribunais e das novas tecnologias de comunicação e informação (NTCI). Segundo pesquisador:

As NTCI apresentam um enorme potencial de transformação do sistema judicial, tanto na administração e gestão da justiça, na transformação do exercício das profissões jurídicas, como na democratização do acesso ao direito e à justiça. No que respeita à administração e gestão da justiça, as novas tecnologias podem ter um efeito positivo na celeridade e eficácia dos processos judiciais. Podem, por exemplo, substituir tarefas rotineiras, permitir um controlo mais eficaz da tramitação dos processos, melhorar a gestão dos recursos humanos, das secretarias judiciais e das agendas judiciais, permitir o envio de peças processuais em suporte digital, facilitar o acesso às fontes de direito e, por essa via, ajudar os operadores judiciais a conhecer e a interpretar o sistema jurídico, para muitos operadores judiciais, cada vez mais complexo.

Hoje, a utilização de tecnologia é uma realidade em todas as esferas do Poder Judiciário e não há dúvida de que constitua ferramenta indispensável para gerir o enorme contingente de processos em trâmite.

---

9 Para mais detalhes sobre a Teoria Complexa do Direito ver: Zanon Júnior (2019).

Além das novas técnicas de gestão desenvolvidas com o intuito de aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços, grande parte das inovações nessa área está vinculada ao desenvolvimento ou a novas aplicações de soluções tecnológicas. A partir delas é possível desenvolver mecanismos que dinamizem e eventualmente, até revolucionem os trâmites administrativos e que tenham como resultado vários fatores positivos, dentre eles a maior celeridade dos procedimentos e a aproximação dos cidadãos aos processos (SALOMÃO, 2020, p. 12).

Tem-se verificado especial interesse no emprego da inteligência artificial para mitigar os desafios pertinentes a uma maior eficiência e celeridade na prestação jurisdicional. Uma pesquisa realizada entre fevereiro e agosto de 2020 identificou que nesse período o judiciário já contava com 64 projetos de IA em funcionamento ou em fase de implantação, em 47 tribunais do país (SALOMÃO, 2020, p. 26), incluída aí a justiça estadual catarinense (SALOMÃO, 2020, p. 55).

Dentre as ferramentas de IA já em utilização pode-se destacar o Victor, tecnologia desenvolvida pela equipe interna do Supremo Tribunal Federal. O sistema apoia a atividade de análise de admissibilidade recursal mediante a sinalização de que um dado tema de repercussão geral, ou mais de um, se aplica ao caso dos autos. Trata-se, portanto, de um indicativo que sempre é validado durante a efetiva apreciação do caso (STF, 2021).

Seguindo essa lógica, como a Triagem Complexa prevê a criação de uma base estruturada de modelos por competência, o sistema poderia “ler” as petições protocoladas nos processos e sugerir para cada caso o modelo correspondente considerando a classe e a fase processual, para posterior conferência pelo assessor jurídico antes do lançamento efetivo da minuta.

## 2.2 NOTAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO E A DISSEMINAÇÃO DA METODOLOGIA

Após 18 meses de pesquisas voltadas à otimização administrativa desenvolvidas a partir do Edital nº 3 da Resolução nº 1/2014-AJ pelo magistrado Orlando Luiz Zanon Junior, o método da Triagem Complexa foi pela primeira vez documentado no relatório denominado Gestão do Lançamento de Decisões na Área

Cível do Primeiro Grau de Jurisdição do Núcleo de Estudos e Pesquisas (NEP) da Academia Judicial, no ano de 2017 (TJSC, 2017).

A Academia Judicial, braço executivo do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, é o órgão de educação do judiciário catarinense responsável por realizar atividades formativas, de atualização e de aperfeiçoamento com vistas a aprimorar o trabalho desenvolvido e entregue à sociedade (TJSC, [s.d.]).

Integrados à estrutura da Academia à época estavam os Núcleos de Estudos e Pesquisas (NEPs) (TJSC, [s.d.b]), criados com o intuito de ampliar e estimular a produção de conhecimento científico a partir da aptidão intelectual de magistrados e servidores e contribuir com a implementação de ações práticas e efetivas.

Nesse âmbito, foi realizada pesquisa no período de março de 2016 a setembro de 2017 com o objetivo de apresentar soluções para otimizar a gestão do lançamento de decisões judiciais na área cível no primeiro grau de jurisdição.

Em 2018, a Triagem Complexa (TC) foi inserida como destaque na versão 2 do Manual de Gestão de Gabinetes editado pela Corregedoria Geral de Justiça. O método foi apresentado como estratégia para obter melhores resultados tanto em volume quanto em qualidade no lançamento das decisões judiciais.

Também em 2018, sob a coordenação do juiz Orlando Zanon Junior, então Juiz-Corregedor, os estudos iniciais que deram origem a Triagem Complexa foram incorporados ao projeto Base Institucional de Modelos de Decisões Judiciais (autos CGJ n. 0000181-74.2018.8.24.0600)<sup>10</sup> que integrou naquele ano o portfólio do Núcleo II, braço da Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina responsável pelos estudos, planejamentos e projetos.

Através da iniciativa buscou-se criar uma base institucional de modelos de decisões judiciais, no formato previsto pela Triagem Complexa, que pudesse ser utilizada por todos os magistrados catarinenses que assim o desejassem, como um acervo padronizado de impulsos processuais.

Desde o início ressaltou-se que a elaboração de um banco de modelos não teria o intuito de vincular o exercício da atividade jurisdicional, que precisa ser exercida com independência, mas apenas o de fornecer uma ferramenta adicional para referência e consulta.

---

10 Para termo de abertura do projeto ver: <https://www2.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/projetos/docs/ano2018/docs/projeto02/tap/tap-modelos.pdf>.

O projeto teve como objetivos:

Institucionalizar e disseminar conhecimento;  
Construir conteúdo, de modo a criar uma memória institucional;  
Introduzir a cultura do planejamento nos gabinetes de primeiro grau;  
Incentivar a adoção de banco de modelos institucionalizados;  
Aumentar a produtividade dos magistrados primeiro grau;  
Atender as metas do CNJ relativamente ao julgamento de processos;  
Reduzir o tempo de conclusão dos processos em gabinete;  
Identificar e eliminar gargalos operacionais em gabinete;  
Difundir a gestão do lançamento de decisões no primeiro grau de jurisdição;  
Disseminar o método da Triagem Complexa pela assessoria;  
Estimular a especialização e aprimoramento das atividades de gabinete; e,  
Reduzir o tempo de conferência e o retrabalho (BASE DE INSTITUCIONAL DE MODELOS DE DECISÕES JUDICIAIS, 2018, p. 5).

Entre os principais envolvidos estavam o desembargador Henry Petry Junior como patrocinador, o magistrado Orlando Zanon Junior como idealizador e a assessora de gabinete Dayane Cristina Toniolo como gerente.

Além da redação dos despachos, decisões e sentenças que comporiam a base de modelos, o projeto contemplou ainda a definição da melhor formatação a ser utilizada considerando a sua importância como estrutura de comunicação visual e especialmente seu impacto, inclusive, na produtividade, segundo diretrizes de *visual law*.

Foi necessário garantir ainda que as deliberações cadastradas na base não fossem alteradas por outros usuários não autorizados, o que se logrou através da retificação pelos técnicos de suporte de informática dos perfis de acesso ao sistema concedidos.

Em paralelo um segundo projeto denominado Organização do Fluxo Processual em Gabinete (autos CGJ 0000182-59.2018.8.24.0600)<sup>11</sup>, buscava aprimorar e testar um padrão de rotinas para organização do fluxo dos processos, com vistas a otimizar o ritmo processual, já previamente desenvolvido no bojo da Triagem Complexa.

Tinha como objetivo geral:

Elaborar e padronizar um método para organização dos trâmites processuais nos gabinetes, baseado inicialmente na Triagem Complexa, mediante emprego de automação (tanto para SAJ quanto para o eProc), visando

---

11 Para termo de abertura do projeto ver: <https://www2.tjsc.jus.br/web/corregedoria-geral-da-justica/projetos/docs/ano2018/docs/projeto02/tap/tap-fluxos.pdf>.

majorar a taxa de saturação do gabinete, de modo a permitir a vazão do grande volume de impulsos mais simples (despachos, decisões e sentenças padronizadas) e, ainda, a majoração do tempo para gerenciamento acervo mais complexo (ORGANIZAÇÃO DO FLUXO PROCESSUAL EM GABINETE, 2018, p. 4).

Igualmente, contava com o desembargador Henry Petry Junior como patrocinador e o magistrado Orlando Zanon Junior como idealizador. O assessor correicional Lúcio Airton Franzen foi o gerente.

Após o envio de material informativo com vasta documentação sobre o projeto, magistrados e chefes de cartório foram convidados a contribuir com o seu aperfeiçoamento através de canal de comunicação via e-mail com o Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça.

No curso do planejamento decidiu-se pela implantação conjunta dos projetos Base Institucional de Modelos de Decisões Judiciais e Organização do Fluxo Processual em Gabinete em unidades piloto.

Os gabinetes designados foram os da 1ª Vara Cível da Comarca de Blumenau e 2ª Vara cível da Comarca de Palhoça e ambos os pilotos tiveram início em julho de 2018, apresentando bons resultados.

No decorrer do mesmo mês outros magistrados optaram por implantar a Triagem Complexa em suas unidades e, para tanto, receberam o auxílio do Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça. Dentre eles estava a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau, unidade jurisdicional objeto deste estudo.

Após a metodologia em análise ter sido devidamente testada em unidades piloto através dos projetos supramencionados de forma a possibilitar sua ampla utilização por todo o judiciário estadual catarinense, foi instituído, pela Portaria nº 56, de 12 de novembro de 2018<sup>12</sup>, o Programa Permanente de Treinamento e Implantação da Triagem Complexa no primeiro grau de jurisdição (Anexo H).

Até o final do ano de 2018 a metodologia já havia sido implantada em um total de 18 Varas do Poder Judiciário estadual de Santa Catarina.

A TC ainda integrou o conteúdo do Curso de Gestão de Unidades Judiciais que formou quatro turmas entre os anos de 2018 e 2019 compostas por aproximadamente 120 juízes e chefes de cartório.

---

12 Documento disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/dje-consulta/rest/diario/caderno?edicao=2946&cdCaderno=4> (p. 4-5).

Desde julho de 2018, encontrava-se em curso no Tribunal de Justiça de Santa Catarina o projeto de implantação do Eproc que viria a substituir o SAJ como sistema de tramitação eletrônica de processos em todo judiciário catarinense.

Por esse motivo, a configuração da triagem, que inicialmente estava ajustada para implementação através do Sistema de Automação do Judiciário (SAJ) foi adaptada para se amoldar também às ferramentas disponíveis no sistema Eproc.

Destarte, a versão 3.1 das Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais (2019), nova designação do Manual de Gestão de Gabinetes (2018), trouxe como tópico adicional um guia de Triagem Complexa no Eproc com vistas a conformar a metodologia ao novo sistema a ser adotado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina.

Registre-se que a alteração na nomenclatura do documento deveu-se a recomendação de emprego do sistema de gestão unificada entre gabinete e cartório, previsto na Resolução Conjunta GP/CGJ n. 11/2019. Por isso a substituição no título do termo “gabinete” pela expressão “unidade judicial”.

Dando seguimento a disseminação da Triagem Complexa, foram realizados encontros regionais nas comarcas de Lages (18.02.2019), Joinville (06.05.2019), Criciúma (03.06.2019), Jaraguá do Sul (15.07.2019) e Chapecó (07.10.2019) o método foi divulgado entre magistrados e servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ao final daquele ano, 60 unidades já haviam sido atendidas<sup>13</sup>.

Em junho de 2019 os dados relativos aos trabalhos desenvolvidos foram apresentados no 81º Encontro do Colégio Permanente de Corregedores-Gerais dos Tribunais de Justiça do Brasil (ENCOGE). Na oportunidade o magistrado Orlando Juiz Zanon Junior proferiu a palestra “Triagem Complexa: Metodologia de Gestão Judiciária” para o público presente composto por corregedores-gerais e juízes-corregedores de todo o país<sup>14</sup>.

Em momento posterior, o método foi repensado para que a execução de suas fases passasse a ocorrer de acordo com a metodologia Scrum, técnica ágil empregada em grandes corporações no mundo, visando eliminar processos de

---

13 Mais informações em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/59>.

14 Notícia disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/juiz-corregedor-expoe-metodologia-da-triagem-complexa-no-81-encoge-em-sp?p\\_l\\_back\\_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Dencoge](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/juiz-corregedor-expoe-metodologia-da-triagem-complexa-no-81-encoge-em-sp?p_l_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3Dencoge).

trabalho desnecessários e criando um fluxo constante para processos judiciais, resguardadas prioridades e urgências.

O aperfeiçoamento com a inclusão da fase de recodificação para cumprimentos em lote pelo cartório foi fruto do trabalho inspirado pela chefe de cartório Elisa da Silva, da 4ª Vara da Fazenda Pública da comarca de Joinville de titularidade do magistrado Márcio Schiefler Fontes.

Em 13 de dezembro de 2019, foi editada a Portaria nº 46/2019 para contemplar o aprimoramento proposto com a inclusão da etapa estruturada de cumprimento pelo cartório e demais alterações decorrentes da experiência obtida na implementação da metodologia nas unidades. O novo documento revogou a Portaria 56/2018 publicada anteriormente.

A versão 4 de 2020 das Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais editada pela Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina, além dos demais tópicos relacionados à gestão judiciária e à Triagem Complexa, contemplou a novidade detalhando os aspectos necessários para a sua implantação.

Em de 28 de abril de 2020, o programa de gestão por Triagem Complexa foi selecionado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), juntamente a mais 8 projetos, para compor o portal CNJ de Boas Práticas<sup>15</sup>.

As boas práticas de gestão podem ser vistas como ações implementadas para melhorar o planejamento, organização, coordenação e controle da Justiça, tornando-a mais eficaz, eficiente, e produtiva aos olhos da opinião pública (PELIANOVA; DIMESKI, 2011, p. 7).

Estudos sobre eficiência judicial sugerem que essas boas práticas são medidas necessárias para conquistar a excelência em tribunais, bem como para avaliar a execução racional dos recursos públicos (GOMES *et al.*, 2021, p. 224).

Na Portaria nº 45, de 3 de março de 2020, o CNJ define uma boa prática como:

Experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa, cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário (art. 4º, I).

Após ter sido submetida ao plenário do CNJ, as diretrizes da triagem Complexa foram publicadas no site do órgão junto as demais práticas vinculadas ao eixo temático Gestão Processual.

Seguindo em linha cronológica, registre-se que ainda em 2020 o atendimento presencial prestado pelo Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça para auxílio com a implementação da Triagem Complexa precisou ser interrompido. Por conta do curso da pandemia do novo Corona vírus a Presidência do Tribunal adotou medidas de isolamento com vistas a resguardar a saúde dos servidores. Contudo, o suporte foi retomado ainda em julho daquele ano em formato virtual.

O trabalho primordialmente em *home office* não inviabiliza a implantação da metodologia que pôde continuar a ser difundida entre as comarcas. Ao final 2020, 110 unidades já haviam recebido o suporte do Núcleo II para implementação do modelo<sup>16</sup> além daquelas que passaram a utilizar a metodologia por conta própria.

Em 2021, o método ainda foi destacado em uma série de publicações do CNJ voltadas à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021-2026<sup>17</sup>.

O planejamento estratégico é o processo operativo através do qual são determinados os propósitos globais da organização, descrevendo seus objetivos e o modo de os alcançar (MATOS *et al.*, 2015, p. 79).

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 foi instituída pela Resolução CNJ número 325. Resultou de uma construção democrática e participativa no âmbito da Rede de Governança Colaborativa. Tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o próximo sexênio. São componentes da estratégia a missão, a visão, e os atributos de valor do Poder Judiciário. Além destes os macrodesafios e os indicadores que permitem sua aferição.

De acordo com o Conselho a metodologia pode ser relacionada como um exemplo no cumprimento do macrodesafio “Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional”. Consoante a Resolução 325, de 2020, do CNJ, este macrodesafio:

---

16 Notícia disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/programa-triagem-complexa-chega-a-110-unidades-atendidas-do-judiciario-catarinense?p\\_i\\_back\\_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522Triagem%2BComplexa%2522](https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/programa-triagem-complexa-chega-a-110-unidades-atendidas-do-judiciario-catarinense?p_i_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522Triagem%2BComplexa%2522).

17 Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/metodo-de-gestao-processual-responde-a-desafio-para-aumentar-produtividade-da-justica/>.

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. Visa também soluções para um dos principais gargalos do Poder Judiciário, qual seja a execução fiscal. Busca elevar a eficiência na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais.

No decorrer deste capítulo, foram tecidas as considerações iniciais acerca do método em estudo, bem como elencados pontos relevantes em seu desenvolvimento e disseminação no Poder Judiciário.

Passar-se-á a seguir a examinar pormenorizadamente os dois pilares que estruturam a metodologia. São eles: a criação de uma base padronizada de modelos e a organização do fluxo de processos.

### 2.3 MONTAGEM DA BASE DE MODELOS

A base de modelos é um conjunto de peças prontas tanto em sua redação quanto em sua formatação, fixadas para os mais diversos impulsos processuais referentes à competência jurisdicional de uma unidade. Ou seja, é um conjunto organizado de minutas de despachos, decisões interlocutórias e sentenças (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 237).

Nos termos do artigo 203 do Código de Processo Civil de 2015 a sentença é o pronunciamento por meio do qual o juiz põe fim a fase cognitiva do procedimento comum ou extingue a execução, ressalvadas as disposições expressas dos procedimentos especiais. A classificação da decisão interlocutória é feita por exclusão. Trata-se de todo pronunciamento judicial de natureza decisória que não se enquadre nos requisitos de uma sentença. Por sua vez, os despachos são todos os demais pronunciamentos do juiz praticados no processo, seja de ofício ou a requerimento da parte.

Diante do contingente de processos em tramitação é possível afirmar que é muito contraproducente o exercício da jurisdição sem o emprego de um conjunto organizado de modelos, especialmente se for considerado o ingresso diário de novos feitos em cada unidade (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 236-237).

Não há justificativa para conduzir os feitos artesanalmente e isso não implica desprezo às especificidades ou particularidades de cada causa. O que se preza é pela

condução dos fluxos processuais e o estabelecimento de padrões para lidar com situações semelhantes (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 218).

A orientação geral de condução das ações, de acordo com as regras previstas nos Códigos de Processo, bem como a grande quantidade de demandas similares que adentram o Poder Judiciário viabilizam a redação prévia de minutas a serem aplicadas nos casos análogos.

A base de modelos tem como objetivo servir de conjunto de peças com redação aprovada pelo magistrado de modo a facilitar a tarefa da assessoria. Os modelos podem ser empregados como sugestões para o rápido impulso processual com foco na qualidade, razão pela qual não podem servir de constrição ao caso concreto. Ressalva-se, portanto, que é o modelo que deve ser adaptado às peculiaridades de cada situação processual, mediante constante aperfeiçoamento, e não o contrário (DIRETRIZES PARA GESTÃO DE GABINETES, 2020, p. 75).

Para o juiz criador da Triagem Complexa (2017, p. 237), a facilidade para o rápido impulso dos processos é apenas uma das utilidades da criação de um banco de modelos. Um acervo de decisões também contribui em diversos outros aspectos para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, mormente se considerada a adoção de sistemas informatizados.

A base de modelos constitui uma memória institucional do magistrado. Sua adoção permite consultar os entendimentos empregados, bem como revê-los periodicamente e ainda evita que situações análogas eventualmente minutadas por assessores distintos possuam conteúdos diversos. Isto estimula a coerência nas decisões, embora não gere estagnação haja vista que os modelos podem ser revistos, devendo haver justificativas legítimas e expressas para a modificação do entendimento (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 237).

Slaibi Filho (2016, p. 372-373) também ressalva a necessidade de revisão periódica dos modelos considerando que estes podem ser alterados não só em decorrência da evolução do entendimento do magistrado, mas muitas vezes pela adoção do entendimento de instâncias superiores. Daí vem outra função permanente, que é a de corrigir e atualizar os padrões, que também deve ser gerida de forma eficiente.

De acordo com Zanon Junior (2017, p. 237-238), a utilização da base de modelos ainda pode facilitar o treinamento da equipe do magistrado, especialmente

diante de eventuais modificações no quadro de assessores e estagiários. Isso porque o ingressante nos quadros do gabinete pode inteirar-se dos entendimentos judiciais aplicáveis mediante simples consulta à base de modelos. Acaso inexistente ou incompleta, o auxiliar do juízo precisaria efetuar uma pesquisa de Fontes Jurídicas para redigir uma minuta e aí submetê-la à apreciação do juiz titular da unidade. Tanto mais factível é esta utilidade quanto mais bem construído estiver o texto de cada modelo, contendo a articulação das fontes jurídicas empregadas, conforme preceitua a Teoria Complexa do Direito. Dessa maneira, ao ler o modelo, o assessor ou estagiário poderá identificar a fundamentação que leva à adoção daquele impulso como padrão. Por isso, melhor do que “Penhore-se o imóvel” é “Determino a penhora do(s) imóvel(is) registrado(s) em nome da(s) parte(s) devedora(s) indicadas(s), desde que já citada(s), mediante prévia utilização do sistema para cadastro e obtenção da respectiva certidão/matricula e, ato contínuo, lançamento de termo nos autos, independentemente de mandado, conforme art. 845, § 1º, do CPC”. Naturalmente, é necessário que se tenha o cuidado de evitar excessos, desde que isto não implique na exclusão da indicação de uma Fonte Jurídica determinante para o impulso jurídico e determinado sentido.

O uso de padrões de minutas tende a prevenir a ocorrência de retrabalho ao evitar que assessores diferentes redijam decisões sobre a mesma situação jurídica. Ou ainda, que o mesmo assessor efetue nova pesquisa das Fontes Jurídicas aplicáveis ao caso por não se recordar de já tê-lo feito em situação análoga ou por não localizar com facilidade o trabalho desenvolvido anteriormente. Segundo Haddad e Pedrosa (2017, p. 97), retrabalho é o termo empregado sempre que qualquer atividade precisa ser refeita, o que gera custo adicional e impacta na produtividade. Para os autores, é possível que um servidor ou até um setor inteiro seja alocado para refazer a tarefa, o que além de atrasar outras demandas urgentes, pode ter efeito direto na queda da produtividade e, por conseguinte, acarretar na diminuição da celeridade processual.

O emprego de uma base de modelos também tende a uniformizar impulsos e dessa maneira assegurar isonomia e paridade de tratamento entre litigantes diversos prestigiando o princípio constitucional da igualdade e promovendo o ideal de segurança jurídica. A existência de uma base de peças padronizadas reduz a chance de prolação de provimentos diferentes para um mesmo tipo de situação jurídica

submetida à jurisdição. Dessa maneira projeta perante a comunidade a legítima expectativa de qual será o provimento jurídico a ser dado. Além disso, acaso o mesmo modelo seja empregado em um âmbito maior (como todo o estado de Santa Catarina, por exemplo, como favorecido pelo programa permanente de implantação da Triagem Complexa), tende a evitar a aventura de ajuizamento de ações iguais perante diversos juízos, na esperança da adesão de algum juiz isolado a uma tese minoritariamente aceita, na medida em que todos empregam o mesmo entendimento padronizado (ZANON JUNIOR, 2017, p. 238).

Vale a ressalva de que a possibilidade de utilização de modelos padronizados para o rápido impulso processual não exclui a necessidade da análise cuidadosa dos autos. Isso porque, ainda que se trate de situação similar àquela contemplada pelo modelo, podem haver particularidades no processo que o diferenciem dos demais, demandando adaptações ou mesmo inviabilizando a utilização de padrões pré-estabelecidos. Sem descuidar das especificidades de cada demanda, o que se busca com a utilização de modelos são decisões coerentes que deem tratamento similar e célere aos casos análogos, sempre que isso for possível e desejável.

Nessa linha, segundo Nunes (2016, p. 168), o conceito de segurança jurídica ganha nova feição. Partindo-se da ideia de previsibilidade, ele pode ser definido como uma situação em que os cidadãos que incorreram em condutas iguais encontram no ordenamento jurídico um tratamento também igual. Desse modo, a segurança jurídica pode ser vista como a expressão da invariabilidade entre as diferentes decisões proferidas por juízes em casos análogos, manifestada através da medida de dispersão entre precedentes. Trata-se da garantia de um padrão capaz de dar segurança jurídica por antecipar as consequências de cada decisão de forma mais precisa e na qual, em uma situação ideal limite, casos muito similares tenham sempre um resultado muito parecido.

Ademais, a clara expectativa do resultado que pode advir de uma determinada ação judicial proporcionada pela utilização de modelos padronizados pode ser um incentivo a realização de acordos e, por conseguinte, a redução do ajuizamento desnecessário de processos. Especialmente quando os padrões são utilizados por todo o tribunal, como possibilita o Programa de Gestão por Triagem Complexa.

Porque um caso iria parar no judiciário quando as partes poderiam cooperar, realizar um acordo e dividir entre si o excedente gerado com a economia de todos os

custos associados a uma ação judicial? A teoria juseconômica sugere, em linhas gerais, que o litígio resulta da incapacidade das partes alcançarem um acordo e que essa incapacidade decorre de estimativas distintas entre autor e réu sobre as reais chances de sucesso de cada um (hiato de expectativas). Há uma discordância com relação ao retorno esperado do litígio. O fenômeno se intensifica diante da presença natural de um viés de otimismo das pessoas que pode levar ao exagero da avaliação da probabilidade subjetiva de êxito e a aplicação de um superdesconto nas propostas de acordo oferecidas pela outra parte (GICO JUNIOR, 2014).

Cabe referir, no entanto, que esse é um paradigma que desconsidera alguns aspectos relevantes. A constatação supramencionada pressupõe que ambas as partes sejam solventes e indiferentes ao acréscimo ou decréscimo econômico que o resultado do julgamento da demanda pode significar, o que nem sempre corresponde à realidade.

Em resumo, o que buscou demonstrar até aqui é que a utilização de um banco padronizado de modelos promove a isonomia, a segurança jurídica e ainda pode, em alguns casos, pode resultar na redução do protocolo de novas ações ao diminuir as incertezas quanto ao resultado das demandas e, por conseguinte, favorecer a celebração de acordos.

Mais um ganho consiste na facilitação dos atos cartorários de cumprimento das decisões em virtude da maior uniformidade no tratamento dos impulsos processuais. Com o tempo de utilização o conteúdo dos modelos passa a ser conhecido pelos servidores, o que agiliza a identificação do cumprimento a ser desempenhado. A nomenclatura preestabelecida contribui para a separação das atividades correlatas possibilitando sua realização em blocos. Dessa maneira também é possível obter maior aproveitamento das ferramentas de automação disponibilizadas pelos sistemas informatizados, bem como das equipes centralizadas.

Discorrido acerca dos ganhos que a criação de um banco de decisões pode proporcionar, cabe registrar que a proposta da Triagem Complexa é a de que a base de modelos não seja montada de forma amadorística, mas seguindo critérios que possam otimizar sua elaboração, revisão, consulta e aplicação. A técnica foi desenvolvida a partir da experiência prática do autor do método, bem como, da troca de informações deste com diversos outros magistrados.

Inicialmente, Zanon Junior (2017, p. 14) sugere que se identifique as competências específicas da unidade jurisdicional de modo que sejam estabelecidos quais os modelos serão necessários para a gestão lançamento de decisões. Em seguida, aponta a conveniência de estruturar uma árvore de pastas para abrigar os vários arquivos de modelos com vistas a facilitar que sejam encontrados, tanto para aplicação quanto para a revisão. O autor recomenda a divisão dos arquivos, primeiro, em três grandes pastas de acordo com os tipos de provimento estabelecidos pela legislação processual, conforme tratem-se de despachos, decisões interlocutórias ou sentenças. Segundo, a divisão de cada uma destas nas subpastas “geral” e “execução” para os despachos e decisões interlocutórias para as sentenças a criação de subpastas de acordo com a disciplina central do assunto em julgamento (por exemplo: civil, família, infância, posse e propriedade, tributário etc.).

Nesse aspecto vale ressaltar que a metodologia foi originalmente desenvolvida para utilização no sistema SAJ que comporta a organização supracitada. Em momento posterior, com a migração dos processos para o sistema Eproc a recomendação é a de que organização e pesquisa dos modelos ocorra pela sua nomenclatura.

Sobre o nome do modelo, a indicação é que possua a estrutura de ementa e que a sequência de palavras siga o critério do geral para o específico. Desse modo sua busca é facilitada, tanto visualmente na estrutura de pastas como através de pesquisa no sistema informatizado disponível. É crucial que todas as ementas sigam a mesma sistemática de redação de modo a formar blocos alfabeticamente dispostos no momento da consulta e da correção e assinatura das minutas pelo magistrado.

Sugere-se ainda que apenas os itens redacionais não determinantes sejam utilizados de forma mais genérica de modo a evitar a necessidade de edição pontual. Por exemplo, ao invés de utilizar no texto a expressão “o autor” ou “as autoras”, é mais conveniente empregar “a(s) parte(s) ativas(s)” (MANUAL DE GESTÃO DE GABINETES, 2020, p. 17).

A formatação deve ser única para todos os modelos e empregar metodologia adequada. A opção tem o potencial de facilitar a compreensão a aumentar a produtividade não se tratando de medida meramente cosmética. Isso porque a adoção de fontes, tamanhos, cores e espaçamentos adequados tende a reduzir, comprovadamente, o custo de interpretação e a diminuir o desgaste visual

promovendo, por conseguinte, o aumento da produtividade. Além disso a apresentação adequada tende a facilitar a leitura e o entendimento. Ainda, há uma relação de causa e efeito entre o aprumo formal e a qualidade do resultado material. Em consonância com os padrões geralmente empregados no meio acadêmico e nos guias profissionais de redação, em termos gerais, recomenda-se fonte não serifada para a leitura predominantemente digital (a exemplo da Arial), tamanho suficiente (12 pontos), espaçamento médio para facilitar a leitura em meio digital e físico (1,5 entrelinhas) e margens laterais suficientes para encarnação em caso de eventual impressão (20,5 cm esquerda e direita). Cabeçalho e rodapé devem ocupar pouco espaço da página contendo apenas os itens indispensáveis, como o brasão e a logo administrativa em tamanho pequeno, a identificação do setor de autoria (como Poder Judiciário de Santa Catarina – Vara de Direito Bancário), o número do processo e a página, de modo a majorar o aproveitamento de espaço e reduzir recursos de impressão ou viabiliza postagens unipaginadas em se tratando do sistema SAJ. No Eproc todas as decisões invariavelmente aparecem no formato de página única (DIRETRIZES DE GESTÃO DE UNIDADES JUDICIAIS, 2020, p. 17).

É importante definir um código de cores para identificar os trechos do modelo que podem ser modificados livremente pela assessoria daqueles que só podem ser alterados pelo magistrado. Nos modelos da unidade em análise assim como nos fornecidos pela Corregedoria Geral de Justiça as partes imutáveis ficam em letra preta. Os destaques cuja modificação costuma ser suficiente para atender as peculiaridades de cada caso concreto foram deixados em letra vermelha.

Os modelos disponibilizados a todos os magistrados do Poder Judiciário Catarinense elaborados e cadastrados pela Corregedoria Geral de Justiça através do projeto Base institucional de modelos de decisões judiciais seguiram rigorosamente os padrões supracitados. Além destes, a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau utilizou modelos complementares apenas para os casos não contemplados pelo projeto ou em que o entendimento manifestado opunha-se ao da magistrada titular da unidade. Nestes casos, procurou observar toda a formatação recomendada.

Por fim, é de suma importância registrar que o controle dos modelos de decisões cabe exclusivamente ao magistrado por tratar-se, como já mencionado, da memória institucional de suas decisões (o conteúdo propriamente dito da tutela

jurisdicional) em que está alicerçada sua responsabilidade política e de coerência (DIRETRIZES DE GESTÃO DE UNIDADES JUDICIAIS, 2020, p. 18).

## 2.4 ORGANIZAÇÃO DO FLUXO PROCESSUAL

Discorrido acerca do primeiro pilar da Triagem Complexa, qual seja a formação de um banco padronizado de impulsos processuais, passar-se-á a tratar da sua segunda premissa que é a organização do fluxo de processos em gabinete.

O fluxo processual corresponde ao caminho percorrido pelo processo desde seu recebimento até a sua saída com o devido provimento judicial. É o trajeto do feito, que inicia com o recebimento da carga de conclusão, passando pela triagem que é optativa, mas de extrema relevância, análise de seu conteúdo, redação da minuta de impulso, conferência, assinatura e, por último, devolução ao cartório para as atividades de cumprimento que podem contemplar intimações, expedições de ofícios e mandados, baixa ou inclusões de restrições, etc. (ZANON JUNIOR, 2017, p. 11).

O recebimento da carga de conclusão assinala a chegada dos processos ao gabinete judicial. Costuma se dar de maneira automatizada, especialmente nos feitos digitais. A triagem consiste na separação dos feitos em grupos afins para encaminhamento aos integrantes do gabinete previamente designados. A etapa seguinte compreende a análise do conteúdo do caso para fixação do impulso a ser dado. Após, é efetuada a elaboração da minuta que pressupõe a seleção do modelo de impulso aplicável, ainda que mediante ajustes, ou a redação de novo texto de acordo com o caso concreto. Quando a minuta não é elaborada pelo próprio magistrado, a prévia da decisão é a ele encaminhada para conferência. Nesse momento o juiz revisa a correção da solução jurídica proposta por algum de seus auxiliares. Se estiver de acordo o magistrado apõe sua assinatura física ou digitalmente, conforme o tipo de processo. Por último, a carga do processo é devolvida ao cartório, normalmente de forma automatizada, para que efetue os cumprimentos necessários. Estas sete etapas: i) a carga de entrada, ii) a triagem, iii) a análise, iv) a elaboração da minuta de impulso, v) a conferência, vi) a assinatura e vii) a carga de devolução ao cartório, compõem o fluxo do processo no gabinete judicial.

As fases de carga de entrada (i), assinatura (vi) e carga de devolução (vii) são meramente formais. Além disso, tratando-se de processos digitais já se encontram

devidamente automatizadas, logo, não geram considerável gargalo no fluxo processual e, dessa maneira, não demandam maiores considerações. Já as fases de análise (iii), elaboração de minuta (iv), e conferência (v) possuem maior grau de complexidade e por isso ensejam maior carga de serviço. Daí que um estudo sobre a gestão do lançamento de decisões merece focar tais fases bem especificamente (ZANON JUNIOR, 2017, p. 21-22).

A fase de triagem gera considerável vantagem na gestão do lançamento de decisões. A separação prévia dos processos segundo critérios específicos pode organizar a execução de todas as etapas posteriores. A separação pode se dar de acordo com a matéria, o volume ou a complexidade, por exemplo, de forma a permitir a divisão das tarefas entre os integrantes da unidade que podem antever sua carga de trabalho e melhor gerenciá-la.

Com efeito, através da triagem periódica faz-se o levantamento permanente dos processos encaminhados à conclusão o que possibilita ampliar o conhecimento, quantificação e categorização dos feitos destinados ao magistrado em atenção a máxima da administração que afirma que “não se pode gerenciar o que não se pode medir”. O acervo pendente de análise deixa de ser um grande bloco de casos desconhecidos e de gerenciamento impraticável. Ao invés disso, a visualização adequada permite a criação de estratégias de enfrentamento como, por exemplo, o agrupamento de processos similares para análise conjunta ou ainda, a identificação da necessidade de criação de novos modelos que, como já mencionado, diminuem o tempo de análise e de elaboração do impulso processual aplicável, dentre outras vantagens.

Mas principalmente, o mapeamento do acervo promovido pela triagem revela que grande parte do movimento diário de processos em gabinete corresponde a impulsos processuais de baixa complexidade, relacionados com a incidência do Direito processual ao andamento do feito. Apenas uma pequena quantidade, normalmente bem inferior à metade do volume, diz respeito a alguma situação mais complexa, que demanda uma análise pormenorizada por parte da assessoria e do magistrado responsável.

A constatação encontra amparo no princípio de Pareto, também conhecido como regra do 80/20 que afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos advém de 20% das causas.

Foi observando a natureza que Vilfredo Pareto estabeleceu o princípio ou regra 80-20, também conhecida como *trivial many/vital few* (maiorias triviais/minorias essenciais), aplicada na administração (por exemplo, curva ABC de estoques) e na economia. Em suma, a regra 80-20 agrupa as causas dos problemas e suas consequências em duas grandes famílias: 80% das causas triviais respondem por cerca de apenas 20% dos resultados mais significativos e 20% das causas essenciais respondem por 80% dos resultados importantes (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 95).

Ao traçar um paralelo com a lógica por detrás desse princípio, é possível pensar que há um volume de trabalho muito considerável que corresponde a questões de baixa densidade jurídica, prejudicando o tratamento do menor contingente de questões mais relevantes. Seria ideal, portanto, inverter o investimento de tempo através de um sistema de triagem que separasse os processos conforme sua complexidade, de modo que menos esforço fosse dispendido na prolação de impulsos simples, e mais tempo fosse alocado para o lançamento de decisões mais complexas (ZANON JUNIOR, 2021, p. 83-84).

Registre-se que a diferenciação entre casos fáceis (*easy cases*) e difíceis (*hard cases*) têm grande importância quando se abordam questões envolvendo a teoria da decisão judicial. A doutrina mais difundida sobre o tema tem origem principalmente no âmbito da *common law*, sistema que possui como característica ser baseado em precedentes criados a partir de casos jurídicos e não em códigos. Acredita-se, no entanto, que as regras de diferenciação podem ser transpostas também para o cenário jurídico brasileiro, que adota como regra o sistema híbrido.

Quanto a gestão das unidades judiciais, a separação entre casos fáceis e difíceis tem relevância dado que impacta na organização da distribuição das tarefas, assim como na administração da produção de peças processuais.

Para aumentar a qualidade e a eficiência da prestação jurisdicional, Santos (2018, p. XL) propõe, dentre outras medidas, a distinção efetiva da litigância de alta intensidade e de baixa intensidade e, dentro desta, de uma litigância de massa.

Zanon Júnior (2018, p. 188-189), autor do método da Triagem Complexa, adotando como marco teórico a Teoria Complexa do Direito, apresenta quatro graus de dificuldade dos casos sob a perspectiva do julgador, segundo critérios objetivos. São eles:

a) Casos simples massificados: caracterizados por possuírem soluções uniformizadas no sistema, possuem grande incidência numérica e são passíveis de resolução por mera aplicação de modelos de peças judiciais (exemplo: ações decorrentes da inscrição indevida em órgãos de proteção ao crédito);

b) Casos simples padronizados: caracterizados por possuírem soluções uniformizadas no sistema, apresentam média incidência numérica, também passíveis de resolução por mera aplicação de modelos de peças judiciais (exemplo: ações de responsabilidade civil por acidente de trânsito);

c) Casos complexos típicos: caracterizados por não encontrarem soluções uniformizadas no sistema, apresentam considerável carga moral, dificuldade probatória e/ou consequências problemáticas, têm baixa incidência numérica e dependem da elaboração de peças judiciais de modo artesanal;

d) Casos complexos trágicos, caracterizados por não encontrarem soluções uniformizadas no sistema, apresentam considerável carga moral, dificuldade probatória e/ou consequências trágicas incontornáveis na sua integralidade, têm baixíssima incidência numérica, são relativamente raros na literatura e dependem da elaboração de peças de modo artesanal.

A distinção proposta foi compilada no quadro a seguir (ZANON JÚNIOR, 2018, p. 200):

Quadro 1 – Classificação casos fáceis e difíceis

Casos fáceis (Simples, repetitivos ou <i>easy cases</i> )		Casos difíceis (Complexos, específicos ou <i>hard cases</i> )	
Simples massificados	Simples padronizados	Complexos típicos	Complexos trágicos
Repetitivos com análise simples de prova (solução massificada)	Repetitivos com análise detalhada de prova (solução específica)	Específicos em razão da dificuldade probatória, da carga moral ou das consequências políticas	Específicos em razão da carga moral trágica ou da dificuldade de desvio de consequências desastrosas
Alta incidência	Média incidência	Baixa incidência	Raros na literatura
Resolução por aplicação de modelos.	Resolução por aplicação de modelo, após análise probatória detida.	Resolução por construção de argumentação específica, com diálogo entre as fontes jurídicas, análise de provas e/ou construção de hipóteses de perspectivas futuras	Resolução por construção de argumentação específica, com diálogo entre as fontes jurídicas, análise minuciosa de provas e/ou construção de hipóteses de perspectivas futuras

Fonte: Zanon Junior (2018, p. 200).

O método da Triagem Complexa adota distinção similar ao estabelecer fluxos diversos, conforme a complexidade das decisões judiciais a serem proferidas. Tratando-se dos atos deliberativos simples, de reprodução em massa ou padronizados, deverão seguir no fluxo rápido. As deliberações difíceis, complexas e mais específicas, que demandam maior estudo e esmero na redação, são mapeadas e encaminhadas para um fluxo diverso.

A triagem permite a separação desses casos simples que demandam impulsos de baixa complexidade e que podem ser resolvidos rapidamente com a aplicação dos modelos pré-cadastrados. Com esses feitos sendo impulsionados de maneira mais ágil a equipe de gabinete conta com mais tempo para fazer a análise dos casos complexos com a devida atenção. Dessa maneira a organização dos processos conclusos em dois fluxos (um de casos fáceis e outro de casos difíceis) pode promover a celeridade e a qualidade, bem como também a eficiência ao

possibilitar a obtenção de melhores resultados processuais com os mesmos insumos de que já dispunha a unidade.

É possível chegar à conclusão de que a fase de triagem é de grande utilidade para majorar a qualidade da administração dos fluxos processuais. De acordo com Zanon Júnior (2017, p. 22), não é exagero afirmar que ela é o ponto chave para eliminar os gargalos e acelerar os trâmites processuais com a atenção e a qualidade necessárias.

O magistrado ainda percebeu que seria possível eliminar etapas do fluxo de processos em gabinete unificando a fase da triagem (iii) com a etapa seguinte de análise, (iv) de modo a diminuir o número de fases de maior complexidade. A principal vantagem identificada foi a considerável aceleração no fluxo processual, sobretudo para os impulsos de baixa complexidade, que a própria triagem permitiu identificar compor o grande volume de trabalho diário. A aceleração dos provimentos mais simples tem como resultado mais tempo para apreciação daqueles com maior complexidade. Foi com base nesses pontos que verificou em sua prática cotidiana nos gabinetes que Zanon Júnior propôs o método de Triagem Complexa.

Ressalve-se, por oportuno, que o método somente funciona caso a unidade disponha de um conjunto suficiente de modelos, que deve abranger ao menos aqueles provimentos mais simples, os quais se busca acelerar. Daí porque a gestão do lançamento de decisões abarca de um lado a base de modelos e de outro a organização do fluxo de processos.

Para otimizar essa organização que tem como tônica a separação dos processos conclusos em um fluxo de casos complexos e outro de casos fáceis com rápido impulso através da utilização de um banco padronizado de modelos, a metodologia recomenda o emprego de um conjunto de códigos simplificados que auxiliam na fixação dos impulsos, conforme explicitado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Esquema de códigos para a triagem de processos

1 – Grupo de Lançamento	2 – Tipo de Decisão	3 – Impulso Específico
<b>M</b> (Modelo a ser aplicado pelo <u>Estagiário</u> )	<b>D</b> (Despacho)	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 (sem alvará)
	<b>I</b> (Interlocutória)	
	<b>S</b> (Sentença)	
<b>R</b> (Redação a ser proposta pelo <u>Assessor</u> )	<b>D</b> (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)
	<b>I</b> (Interlocutória)	
	<b>S</b> (Sentença)	
OBS: No caso do Eproc, os códigos D (Despacho) e I (Interlocutória) são substituídos apenas por D (Despacho/Decisão).		

1 – Código de triagem	2- Modelo de base	3 - Especificidades
<b>RS</b> (Conforme tabela acima)	Cabe indicar o nome do modelo que servirá de base para 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

Fonte: Manual de Diretrizes de Gestão Judicial (2020).

Na fase da triagem, cada processo receberá um código que identificará o impulso a ser dado, de modo a fixar a divisão da tarefa (a quem cabe produzir a peça) e também indicar o seu conteúdo, na forma indicada na tabela acima.

O código de triagem é composto por três partes: uma letra que indica a complexidade da tarefa e fixa, desde já, a competência para a posterior elaboração da minuta (M de modelo, cuja elaboração cabe ao estagiário, ou R de redação, caso em que a redação compete ao assessor ou juiz); uma outra letra para indicar o tipo de provimento (D de despacho, I de interlocutória, ou S de sentença); e um texto breve de referência para montagem da peça, que no caso do modelo pode ser o local dentro da árvore onde pode ser encontrado (sistema SAJ), enquanto, no caso de redação é a indicação do tema a ser objeto da minuta. Os exemplos de aplicação constam da terceira coluna da tabela antes exposta (ZANON JUNIOR, 2017, p. 24).

Existem ainda recomendações adicionais que contribuem para o bom funcionamento da metodologia em exame. De acordo com a versão 4 das Diretrizes de Gestão de Unidades Judiciais do Poder Judiciário de Santa Catarina (2020, p. 24), caso seja identificada a necessidade de efetuar qualquer modificação em redação padronizada (não em vermelho) para adequar o modelo ao caso concreto, ela deve ser indicada no início do código de triagem com a inserção da sílaba “MOD”. O procedimento facilita a correção ao alertar o magistrado de que o documento encaminhado para a assinatura se difere daquele previamente por ele aprovado. Convém ainda indicar os casos urgentes incluindo antes do código de triagem a letra “U” para demonstrar que a minuta precisa ser tratada com prioridade.

Tratando-se de processos físicos, os códigos podem ser descritos mediante a afixação de bilhetes nas capas dos processos antes de serem encaminhados a quem compete produzir a peça. Para os autos digitais em tramitação no SAJ o campo a ser utilizado é o de observação de fila. Já no sistema Eproc, recomenda-se a utilização da descrição da minuta, ou ainda, do lembrete. Além disso, no Eproc despachos e decisões compõe uma única categoria que poder ser indicada apenas pela letra “D”. Dessa maneira, a triagem com a letra I (interlocutória) mencionada no quadro acima fica suprimida.

Ressalte-se que os processos têm que ser triados integralmente, de maneira a gerar e manter um mapeamento completo de todo o acervo concluso que viabilize posterior impulsionamento em blocos. Já a triagem das novas conclusões deve ser executada periodicamente, por exemplo, como sugestão, na segunda-feira, eventualmente estendendo-se até terça-feira, sem que se descuide da revisão dos

casos urgentes que deve ser diária e por volta das 17h30 (DIRETRIZES DE GESTÃO DE UNIDADES JUDICIAIS, 2020, p. 20).

## 2.5 FLUXO DE PROCESSOS FÍSICOS MEDIANTE TRIAGEM COMPLEXA

Feitas as considerações anteriores, passar-se-á a expor como funciona, de maneira prática, o fluxo dos processos em gabinete de acordo com a Triagem Complexa.

### 2.5.1 Fluxo de processos físicos

Tendo em vista que à época da implantação da metodologia a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau, unidade objeto do estudo de caso, ainda contava com um grande volume de autos físicos, será descrito a seguir o fluxo desse tipo de processo.

1) Carga de entrada – Recebimento e Separação: depois de recebida a carga, os processos encaminhados ao gabinete devem ser separados de acordo com as matérias cuja análise foi previamente atribuída a cada assessor. Por exemplo, um assessor pode receber as execuções e cumprimentos de sentença, enquanto outro recebe os feitos do procedimento comum. A tarefa de recebimento da carga e separação dos processos é administrativa e deve ser executada pelos estagiários.

2) Triagem Complexa (triagem com análise): nesta etapa cada assessor efetua a triagem dos processos previamente separados de acordo com as suas atribuições, através da análise de cada um para a afixação do código de triagem respectivo. Ou seja, é neste momento que os processos são triados e analisados (união da terceira e quarta fases do trâmite tradicional das demandas em gabinete). O assessor examina cada feito físico e, logo em seguida, põe em sua capa uma etiqueta com o código que indica o impulso a ser dado, de acordo com a tabela de códigos de triagem já exposta.

Em seguida, os lotes de processos já triados são repassados para os integrantes da equipe responsáveis por seu cumprimento, de acordo com o código de triagem. O grande volume de autos que possuem o código M, que correspondem aos processos que devem ser impulsionados por modelos, são encaminhados aos

escaninhos ou localizadores dos estagiários, a quem compete apenas fazer o lançamento indicado pelo assessor. Já o pequeno número de processos com o código R, que demandarão uma redação específica para o caso, são encaminhados aos escaninhos ou localizadores dos assessores, conforme a divisão de tarefas entre eles.

3) **Elaboração de minutas:** após a triagem com análise descrita no item anterior, os processos da carga já conterão o bilhete com a indicação do impulso a ser dado. Nessa fase, tratando-se dos processos simples (código M) competirá aos estagiários executar o código de triagem já comandado, enquanto os assessores deverão produzir as propostas de redação para os casos mais complexos (código R).

As minutas produzidas são impressas, inseridas nos processos e encaminhadas para conferência e assinatura pelo juiz.

4) **Conferência:** o magistrado confere os impulsos através de consulta ao processo, do código dado pelo assessor durante a triagem e da minuta elaborada.

A recomendação é a de que, primeiramente, seja dada vazão ao grande número de casos simples impulsionados através de modelos, de modo a permitir que seja dada maior atenção às situações complexas ou inovadoras.

Acaso o magistrado perceba que uma nova situação começa a se repetir, sugere-se que seja criado um novo modelo, na forma já referida, de modo a transformar o complexo em simples para as próximas análises.

5) **Assinatura:** feita a conferência e estando a minuta de acordo com o entendimento e parâmetros fixados, compete ao magistrado fazer a assinatura. Caso haja necessidade de correção, os processos são devolvidos ao invés de assinados, com a atribuição do novo código de triagem pelo magistrado, de modo a indicar a solução correta a ser dada (ZANON JUNIOR, 2017, p. 24-25).

## **2.5.2 Fluxo de processos digitais**

A mesma sistemática anteriormente descrita é utilizada para os processos digitais que tramitam tanto no sistema SAJ (disponível no momento da implantação do método na unidade em estudo) quanto no Eproc (atual sistema do Poder Judiciário catarinense), com apenas algumas adaptações. Senão vejamos:

1) **Carga de entrada – Recebimento e Separação:** a carga dos autos digitais é automatizada. Além disso, no SAJ os processos já chegam separados para o

magistrado por blocos de competência. Por se tratar de unidade especializada, a Vara de Direito Bancário de Blumenau fazia uso apenas do fluxo “cível – genérico”, no entanto, existem outros como os “juizados especiais”, “execuções fiscais”, etc. Em cada fluxo os processos ainda se encontram separados em filas de trabalho de acordo com o provimento judicial a ser proferido. Como exemplo, cita-se a fila, de concluso – despacho, concluso – sentença, concluso – urgente. No eproc, as demandas ficam alocadas em localizadores previamente criados e designados por cada unidade. Compete a cada assessor, nos momentos designados para a triagem, verificar as filas ou localizadores (conforme o sistema correspondente) para iniciar a etapa posterior.

2) Triagem Complexa (triagem com análise): ocorre no mesmo formato previsto para os processos físicos, no entanto, ao invés do código de triagem ser lançado na capa do processo ele é inserido no espaço do sistema digital destinado para anotações de andamento.

No SAJ o código é afixado no campo observação de fila. Em seguida os processos triados são movidos para localizadores específicos para aguardar o lançamento em bloco pelos estagiários (casos fáceis) ou a redação pelo assessor (casos difíceis).

Já no sistema Eproc a aposição e visualização dos códigos de triagem pode se dar através do registro no campo descrição da minuta, ou ainda, em lembrete com posterior consulta para lançamento em bloco através da emissão de relatório (DIRETRIZES DE GESTÃO DE UNIDADES JUDICIAIS, 2020, p. 124).

A triagem complexa dos processos alocados nos localizadores de conclusão é feita pelos assessores que inserem os códigos correspondentes em cada processo e, na sequência, movem aqueles que podem ser resolvidos com modelos, para os localizadores do fluxo rápido (MD, MI e MS) para lançamento pelos estagiários e aqueles que demandam estudo e redação pelos assessores os localizadores de casos complexos (RD, RI e RS) (DIRETRIZES DE GESTÃO DE UNIDADES JUDICIAIS, 2020, p. 145).

3) Elaboração de minutas: a diferença com relação aos processos físicos é apenas quanto à busca do feito para elaboração. Não é necessário dirigir-se aos escaninhos. Basta que cada integrante da equipe faça a consulta dos processos pendentes no fluxo digital que se encontram alocados nas filas do SAJ ou nos localizadores do Eproc, conforme mencionado acima. O código de triagem estará

indicado na observação de fila ou no lembrete ou descrição da minuta, de acordo com o sistema utilizado. Resta então executar o comando descrito para dar o impulso processual adequado.

4) Conferência: o magistrado responsável confere os impulsos dados consultando as filas de “aguardando assinatura do juiz” no SAJ e a “área de minutas” no Eproc.

5) Assinatura: após a conferência, caso não haja necessidade de correção, os feitos são assinados na forma digital.

Neste capítulo, buscou-se descrever com precisão o método de gestão do lançamento de decisões judiciais por Triagem Complexa com especial foco em seus dois pilares de estruturação: a base de modelos e a organização do fluxo processual.

O capítulo seguinte, tem como objetivo abordar a implantação da metodologia na unidade em estudo, bem como aferir os resultados obtidos a partir dela.

### **3 A TRIAGEM COMPLEXA NA VARA DE DIREITO BANCÁRIO DA COMARCA DE BLUMENAU (ATUAL 10º JUÍZO DA VARA ESTADUAL DE DIREITO BANCÁRIO)**

Após a descrição detalhada do método da Triagem Complexa, dar-se-á início à análise da sua implementação na Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau. Para tanto, primeiramente, serão retratadas questões relacionadas à competência, estrutura e algumas particularidades da unidade, bem como sua forma de organização e os números do gabinete judicial anteriores à adoção da metodologia. Em seguida, far-se-á o confronto com os dados relativos ao acervo e a produtividade após a implantação do método, com vistas a aferir se a ferramenta foi capaz de promover a eficiência na unidade judicial objeto deste estudo.

#### **3.1 A VARA DE DIREITO BANCÁRIO DA COMARCA DE BLUMENAU**

Inicialmente, cabe registrar 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. 5).

Cada vara é titularizada por um magistrado, a quem incumbe proferir as decisões nos casos que lhe são destinados, mas também administrá-la. Costuma ser dividida entre gabinete e cartório judicial<sup>18</sup>. No gabinete ficam o juiz e seus assessores, encarregados de auxiliá-lo na análise de processos e na elaboração de minutas de decisão, embora também possam executar funções de administração e de atendimento ao público. Já no cartório ou secretária estão os servidores responsáveis por dar cumprimento às decisões judiciais através dos encaminhamentos necessários que podem contemplar a redação de ofícios, a expedição de mandados a serem

---

18 A separação entre cartório e gabinete, que é reconhecida por compor o modelo comum ou clássico, não é a única forma de organização possível de uma unidade judicial. Existe ainda o modelo unificado, em que a Vara permanece indivisa quanto à distribuição de tarefas. Ou seja, o mesmo grupo de auxiliares do juízo produz minutas de decisão e, após a correção do juiz, efetua o respectivo cumprimento. Não há subdivisão entre assessores e cartorários. Esse modelo pode ser mais comumente observado nas unidades da justiça federal (ZANON JUNIOR, 2017, p. 233-234).

cumpridos pelo oficial de justiça, a inclusão de informações em sistemas digitais, dentre outros (ZANON JÚNIOR, 2017, p. 5-6).

A competência tradicionalmente pode ser entendida como “o critério de distribuir entre vários órgãos judiciários as atribuições relativas ao desempenho da jurisdição” (THEODORO JUNIOR, 1997, p. 153).

A Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau (hoje denominada 10º Juízo da Vara Estadual de Direito Bancário) foi criada pela Lei Complementar nº 426, de 16 de dezembro de 2008, e teve sua competência disciplinada pela Resolução 14/2011 do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Segundo o documento cabe ao juiz responsável:

I - processar e julgar as ações de Direito Bancário e de contratos com alienação fiduciária em garantia (Decreto-Lei n. 911, de 1º de outubro de 1969) que envolvam as instituições financeiras subordinadas à fiscalização do Banco Central do Brasil (arts. 17 e 18 da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964) e também as empresas de factoring, incluídas aquelas decorrentes de cessão civil de crédito contempladas neste inciso; (Redação dada pelo art. 5º da Resolução TJ n. 3 de 5 de fevereiro de 2014)

II - cumprir cartas de ordem e cartas precatórias no âmbito de sua competência.

Parágrafo único. A competência *ratione materiae* definida neste artigo exclui as ações de natureza tipicamente civil.

A unidade judicial é de titularidade da magistrada Cíntia Gonçalves Costi desde 28 de fevereiro de 2014. Até o início do presente ano, recebia todas as demandas versando sobre relações entre consumidores, clientes e instituições financeiras com natureza bancária e com competência territorial vinculada unicamente à comarca de Blumenau.

Em março de 2021, a unidade foi inserida em um processo de regionalização. Segundo Zanon Junior (2021, p. 70), a medida consiste na criação de uma ou mais unidades judiciais com competências sobre determinado conjunto de matérias em determinada área geográfica abrangendo mais do que uma comarca.

No caso, as demandas com competência bancária do Poder Judiciário catarinense serão integralmente deslocadas para uma nova vara com abrangência estadual. Desse modo os feitos que tramitam em varas especializadas localizadas em diversas comarcas do estado, bem como aqueles processados em varas de competência mista, estão sendo migrados em etapas estruturadas para a denominada

Unidade Estadual de Direito Bancário (UEDB)<sup>19</sup>. Essa concentração tem o objetivo de conferir celeridade à tramitação de milhares de ações judiciais e aperfeiçoar a prestação jurisdicional ao racionalizar a utilização dos recursos e permitir uma maior padronização de rotinas, especialmente as cartorárias.

A iniciativa encontra amparo na lição de Santos e Gomes (2007, p. 110). Os autores afirmam que diversos países estão passando por reformas com o objetivo de introduzir no sistema judicial medidas de racionalização da estrutura de justiça com incidência no mapa judiciário. Ainda que sejam debatidas soluções organizacionais diferenciadas, a tendência é no sentido de uma maior concentração da oferta judicial. Por razões de eficácia, mas também de qualidade da justiça, considera-se que os modelos organizacionais territorialmente dispersos devem ser abandonados.

Com vistas à equalização da carga de trabalho, a nova forma de organização prevê que tanto o acervo anterior à estadualização, quanto os casos novos com competência bancária, sejam igualmente distribuídos entre todos os juízos que compõem a unidade estadual, independentemente da comarca para onde tenham sido direcionados no momento do protocolo da demanda. Registre-se que, ao final do processo, a unidade estadual contará com 20 magistrados, todos vinculados ao Fórum Bancário da Região Metropolitana de Florianópolis.

Em função do exposto, a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau passou a ser denominada 10º Juízo da Vara Estadual de Direito Bancário. Parte do acervo original permaneceu com a magistrada. Outra parte (em torno de 60% do total) foi redirecionada a outros juízos.

Os esclarecimentos prestados acima têm o intuito de justificar o motivo da recente alteração da competência da Vara objeto deste estudo e de sua descontinuidade com a denominação empregada neste trabalho<sup>20</sup>. No entanto, no período em que está inserido o recorte temporal adotado pela pesquisa (2017-2019),

---

19 “[...] a Unidade Estadual de Direito Bancário (UEDB), (está) em expansão segundo quatro fases sucessivas, após as quais, em abril de 2022, deverá abranger a competência especializada de todas as comarcas catarinenses. Atualmente, o projeto encontra-se em sua segunda fase, com alcance em 44 comarcas”. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/servicos-de-apoio-ao-primeiro-grau-do-pjsc-repercutem-positivamente-no-87-encoge?redirect=%2F>

20 Em virtude de não estar diretamente relacionado ao objeto de pesquisa, limitamo-nos apenas a relatar o processo de estadualização pelo qual vem passado a unidade em estudo. Para descrição detalhada sobre a tipologia das possíveis formas de divisão e organização judiciárias com vistas à repartição dos recursos disponíveis para atendimento da demanda em um determinado território ver: Zanon Junior (2021, p. 69 -78).

a unidade ainda funcionava com a designação e acervo originais, de modo que os dados que serão apresentados nos próximos tópicos reproduzirão os resultados obtidos pela então Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau.

Dito isso, cabe ainda registrar que compõem o gabinete da magistrada titular quatro assessores, dentre eles duas servidoras ocupantes de cargo efetivo (denominadas assessoras de gabinete) e dois comissionados (denominados assessores jurídicos), e mais três estagiários estudantes do curso de Direito. A unidade foi contemplada com a segunda vaga de assessor jurídico em 1º de outubro de 2018.

Quanto à separação das atividades, o assessor mais antigo fica responsável pela análise, triagem e redação dos autos conclusos para sentença e pelos urgentes. Os demais assessores são encarregados da triagem e confecção das minutas dos despachos e decisões e acumulam também outras funções. Uma assessora de gabinete analisa especificamente os pedidos de Sisbajud e a outra está incumbida das atividades administrativas como organização das tarefas e atendimento de advogados. Ao assessor jurídico contratado por último, compete ainda a revisão ortográfica daquelas minutas em que não se pode aplicar modelos (fluxo lento). A definição de funções não é estanque de modo que existem períodos em que todos os assessores de gabinete elaboram minutas de sentenças, a depender da necessidade e da organização da unidade no período. Os estagiários auxiliam com a triagem dos processos em fase inicial, de sentenças simples como homologações de desistência e acordo e com o lançamento das decisões nos processos triados para o fluxo rápido. A magistrada titular supervisiona o trabalho e faz a correção e assinatura de todas as minutas lançadas.

No período a ser analisado por este estudo de caso havia 5 servidores e mais três estagiários lotados no cartório. Eles atuavam precipuamente com o cumprimento das decisões proferidas nos processos físicos, das decisões urgentes tanto em autos físicos quanto digitais e com o atendimento de partes e advogados.

Para os cumprimentos relacionados aos processos digitais não urgentes a unidade contava com a Divisão de Tramitação Remota (DTR), uma espécie de cartório em nuvem, com boa parte de seus servidores atuando à distância em teletrabalho. Atualmente, todos os servidores do cartório encontram-se lotados na unidade, que também atende às demais varas bancárias do Poder Judiciário do estado de Santa

Catarina. No entanto, frise-se que os magistrados titulares possuem pouca ou nenhuma ingerência sobre sua gestão que fica a cargo do chefe da DTR. Este encontra-se vinculado à Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau que por sua vez, está ligada à presidência do Tribunal de Justiça.

Enquanto única vara da justiça estadual com competência bancária na comarca de Blumenau, a unidade recebia uma quantidade bastante elevada de demandas todos os meses (Anexo C).

Ainda que a Vara apresentasse boa produtividade, continuamente acima da média do grupo de equivalência composto pelas demais bancárias do estado, o acúmulo de processos consistia entrave à prestação jurisdicional de qualidade, como se poderá melhor observar através dos números a serem apresentados nos tópicos seguintes.

Dentre as causas que comumente tramitam no juízo, encontram-se as ações revisionais de contratos bancários, as ações de cobrança, as buscas e apreensões de veículos, as reintegrações de posse, as ações exibitórias, mas principalmente as demandas executivas como os cumprimentos de sentença e as execuções de título extrajudicial. Apenas estas duas últimas correspondiam a mais da metade do acervo no período.

A tutela jurisdicional executiva é aquela que tem lugar quando já assiste ao exequente um direito confirmado – líquido, certo e exigível - embasado em um título de crédito judicial ou extrajudicial.

Segundo Theodoro Júnior (2019, p. 236), “o processo de execução apresenta-se como o conjunto de atos coordenados em juízo tendentes a atingir o fim da execução forçada, qual seja, a satisfação compulsória do direito do credor à custa de bens do devedor”.

No entanto, verifica-se existir grande dificuldade na localização de bens em nome dos executados que sejam aptos a satisfação do direito do exequente. Desse modo, os feitos seguem tramitando nessa busca sem que se obtenha uma solução adequada. A situação é problemática. Segundo o relatório Justiça em Números (2021, p. 168), mais da metade (52,3%) dos 75 milhões de processos em trâmite em todo o Poder Judiciário ao final do ano de 2020 correspondiam a feitos executivos.

Especialmente em relação à matéria que compete a unidade em estudo, várias questões podem ser elencadas entre aquelas que contribuem para a dificuldade

na satisfação do crédito concedido pelas instituições financeiras. Entre elas destaca-se o superendividamento, que acomete parte considerável da população brasileira mas que apenas muito recentemente foi objeto de regulamentação<sup>21</sup>.

Silva Neto (p. 22, 2015, p. 34) observa a existência de “um mercado de crédito que cresce a cada dia, muitas vezes utilizando-se de publicidade agressiva, incitando e concedendo crédito em patamares até superiores às possibilidades dos consumidores”. Em uma análise das questões jurídicas pré-contratuais da concessão de crédito, o autor afirma que as instituições financeiras devem prestar aos contratantes, além dos esclarecimentos a respeito das condições objetivas da transação (como taxas de juros, custo efetivo, acréscimos legalmente previstos), informações acerca dos potenciais impactos que esta transação terá sobre sua esfera financeira, o que não costuma ocorrer.

Esses empréstimos concedidos sem que os contratantes possuam verdadeiras condições para o adimplemento muitas vezes acabam resultando nos processos executivos que se acumulam nas unidades bancárias por diversos anos sem que se vislumbre possibilidade efetiva de satisfação do crédito perseguido, mesmo após inúmeras tentativas.

Sob o ponto de vista da organização do gabinete judicial, ainda que costumem se tratar de pedidos simples e repetitivos, o grande volume consome um tempo considerável para a análise, especialmente se não houver um método que possibilite seu rápido impulsionamento, resultando em muito trabalho, pouca efetividade, acúmulo de processos, e, por conseguinte, morosidade, não apenas nestes casos, mas em todos os que tramitam na Vara em virtude do atravancamento causado.

Não há que se olvidar também dos feitos em que os devedores deliberadamente optam pelo inadimplemento, ainda que possuam as condições para saldar a dívida. Nessas situações, a prática tem demonstrado que quando é possível imprimir celeridade ao trâmite das demandas a chance da satisfação do crédito ou, ao

---

21 A Lei nº 14.181/2021 alterou o Código de Defesa do Consumidor (CDC) e o Estatuto do Idoso para aperfeiçoar a disciplina do crédito ao consumidor e dispor sobre a prevenção e o tratamento do superendividamento. Segundo o parágrafo 1º do art. 54-A do CDC, pode-se entender por superendividamento “a impossibilidade manifesta de o consumidor, pessoa natural, de boa-fé, pagar a totalidade de suas dívidas de consumo, exigíveis e vincendas, sem comprometer seu mínimo existencial, nos termos da regulamentação”. O parágrafo segundo do mesmo artigo ainda esclarece que “As dívidas referidas no § 1º deste artigo englobam quaisquer compromissos financeiros assumidos decorrentes de relação de consumo, inclusive operações de crédito, compras a prazo e serviços de prestação continuada”.

menos, da apreensão parcial de bens, costuma ser mais significativa. Por outro lado, a demora na análise dos pedidos dificulta a satisfação da dívida e resulta em menos efetividade, mais petições, mais acúmulo e mais morosidade.

### 3.2 A ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE ANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA

No período anterior à implementação da Triagem Complexa, o gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau, apesar de possuir algumas estratégias de organização, não aplicava um método específico de gerenciamento do acervo. O SAJ em sua versão 5 era o sistema disponível para gerenciamento processual.

Os autos físicos recebidos pelos estagiários eram alocados em escaninhos conforme a data de conclusão e, genericamente, pelo tipo de provimento judicial a ser proferido. Eles eram separados antes da conclusão ao gabinete pelo cartório nas seguintes categorias: despacho/decisão, pedido de consulta ao sistema Bacenjud, urgente, sentença genérica ou com pedido de desistência ou homologação de acordo.

Não havia mapeamento do acervo nem divisão entre casos fáceis e difíceis. Realizava-se uma separação simples de parte dos processos físicos (recebidos do cartório nas categorias mencionadas acima) pelo tipo de pedido. Esse exame preliminar era efetuado por uma assessora de gabinete que apenas folheava a última petição colacionada aos autos. Desse modo, a análise pormenorizada efetuada posteriormente pelo assessor a quem o feito fosse destinado poderia indicar a necessidade de impulso diverso. Além disso, nenhum código era apostado. Os processos apenas eram separados em pilhas conforme o seu último requerimento e ficavam aguardando a nova apreciação.

Optava-se por esse modelo de pré-triagem, ao invés da mera divisão pela classe de processos, porque os mesmos requerimentos (especialmente aqueles menos complexos) costumavam repetir-se em classes diferentes. Por exemplo, o pedido de pesquisa de endereços para localização do devedor poderia aparecer tanto nas ações de Busca e Apreensão, quanto nas Execuções de Título Extrajudicial, quanto nas ações de Cobrança, assim como os pedidos de sucessão processual ou a necessidade de determinação de impulso quando o ocupante do polo ativo

abandonava o feito. Ainda que a fundamentação pudesse ser diferente em cada tipo de ação, a análise ficava restrita a aplicação de dois ou três modelos, eventualmente com alguma adaptação.

No caso dos autos digitais, era o servidor lotado na DTR que por vezes anotava no campo “observação de fila” o último requerimento protocolado no momento de sua juntada ao processo (desde que estivesse incluído em uma lista previamente definida de pedidos mais frequentes). Para tanto, buscava fazer o uso de nomes padronizados para facilitar a filtragem dos casos simples e análogos pelo gabinete, para impulsionamento em blocos. Por exemplo: “edital”, “impulso”, “sucessão”, “acordo”, “desistência”, conforme o pedido. Da mesma forma que nos processos físicos, a análise atenta dos autos poderia demonstrar a necessidade de dar andamento diferente do indicado.

Os feitos eram alocados pela DTR nas seguintes “filas de trabalho” do SAJ: Gabinete – Concluso – Análise Inicial, Gabinete – Concluso – Despacho, Gabinete – Concluso – Decisão, Gabinete – Concluso – Bacenjud, Gabinete – Concluso – Saneamento, Gabinete – Concluso – Sentença, Gabinete – Concluso – Recurso e Gabinete – Concluso – Urgente.

Como na separação prévia pelo tipo de pedido (quando ocorria) não havia fixação do impulso processual a ser dado em cada caso, era necessário fazer nova análise minuciosa dos processos.

Além disso, especialmente tratando-se de autos físicos, mas também nos digitais em virtude de observações de fila não preenchidas ou pedidos que não podiam ser padronizados, uma grande quantidade de casos simples que poderiam ser rapidamente impulsionados não eram identificados e acabavam aguardando muitos meses até que tivessem um provimento judicial.

Ressalte-se que nesse período a unidade empreendia esforços no sentido de promover a digitalização integral do acervo.

A alternância de casos simples e complexos aumentava o tempo total de análise. Se, eventualmente, algum caso difícil fosse deixado de lado para exame mais cuidadoso, não era hábito mapeá-lo, o que dificultava sua identificação e resultava na necessidade de estudar novamente a integralidade da demanda. Também dificultava a separação de prováveis casos análogos e o aproveitamento dos estudos prévios para os demais feitos similares.

A complexidade de mapear e organizar o fluxo do grande número de processos que compunham o acervo dificultava o gerenciamento da unidade e acabava por não resultar na utilização mais eficiente possível do tempo de trabalho dos integrantes da equipe.

Os números correspondentes ao desempenho nesse período serão apresentados logo após a breve descrição dos sistemas estatísticos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina utilizados para a extração destes dados.

### 3.3 OS SISTEMAS ESTATÍSTICOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

De acordo com a Resolução 76, de 12 de maio de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, todos os membros do Poder Judiciário Nacional devem fazer o levantamento e a disponibilização periódica de seus dados estatísticos. Para além do dever de dar publicidade a suas ações e de prestar contas à sociedade, essas informações constituem importantes ferramentas de gestão da prestação do serviço público de Justiça.

A gestão orientada por dados, que coloca a análise de informações como base dos processos gerenciais, vem ganhando relevo no Poder Judiciário. Através das informações extraídas dos sistemas estatísticos magistrados e servidores podem realizar diagnósticos fundamentados da situação da unidade em que atuam, estabelecer estratégias de enfrentamento e monitorar os resultados obtidos, efetuando periodicamente os ajustes que identificarem necessários.

O Aprimorar é uma ferramenta informatizada que toma por base informações estatísticas extraídas do SAJ organizando-as a partir de fases processuais preestabelecidas. Essas fases concentram uma série de indicadores de desempenho que materializam, tanto quanto possível, 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. Foi inspirado em metodologias de gestão amplamente difundidas na iniciativa privada e em instituições públicas a exemplo do Gespública, mapeamento de processo, PDCA, 5W2H e Balanced Scorecards. O sistema possibilita que as unidades de primeiro grau realizem a avaliação de seus procedimentos, identificando as causas dos problemas

enfrentados e estabelecendo proposições e soluções (APRIMORAR MANUAL DO SISTEMA, 2021).

Sem embargo, o principal sistema atualmente empregado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina para mensuração e análise de dados é a ferramenta de *Business Intelligence* da Microsoft, denominada Power BI.

Desde outubro de 2019, o Poder Judiciário catarinense passou a utilizar a tecnologia *Business Intelligence-BI* que permite o acesso de forma célere e intuitiva aos dados de diversas áreas de atuação. Através do *software*, as informações podem ser agrupadas, filtradas e consolidadas em painéis gráficos e interativos. As diversas estatísticas processuais disponibilizadas pelo sistema estão aptas a auxiliar magistrados e chefes de cartório a identificar pontos de congestionamento e prioridades com vistas a otimizar a administração de seus gabinetes, com frequência sobrecarregados pelos altos índices de judicialização brasileiros (TJSC, Circular n. 111, de 17 de abril de 2020).

A ferramenta permite o acompanhamento do acervo processual das unidades de maneira global e detalhada. É possível aferir, por exemplo, a quantidade de processos em trâmite, a evolução do acervo, os feitos ajuizados por período, os autos sem movimentação, as demandas com prioridades legais, os processos baixados e a proporção destes frente aos entrados e como está a unidade em relação às demais que compõem um mesmo grupo de equivalência.

Importa ressaltar que, a partir de janeiro de 2019, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina iniciou a implantação gradativa do Eproc que se tornaria o único sistema informatizado de tramitação dos processos da Justiça Estadual catarinense. Num primeiro momento apenas os casos recém protocolados eram processados no novo sistema. A migração dos autos que já tramitavam no SAJ na Vara de Direito Bancário de Blumenau teve início em janeiro de 2020, com a grande maioria dos processos tendo sido migrada de janeiro de 2020 até fevereiro de 2021 (Anexo A).

Em virtude do recorte temporal adotado, serão aqui trazidos números tanto da fase de tramitação exclusiva dos processos no SAJ quanto concomitantemente no SAJ e no Eproc. O Power BI congrega informações relacionadas a produtividade de ambos os períodos. No entanto, registre-se que a quantidade de autos que já tramitava no novo sistema nessa etapa é pouco significativa.

Acrescente-se que, no que couber, far-se-á uso ainda do Relatório de Acompanhamento de Projeto do Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça (Anexo I). O documento foi elaborado para mensurar os números obtidos com a implementação da Triagem Complexa na Vara em estudo. Os dados foram extraídos do SAJ estatística, enquanto ainda vigente, e disponibilizados no site do Conselho Nacional de Justiça para ilustrar os resultados obtidos com a metodologia que foi considerada pelo CNJ uma “Boa Prática” na categoria “gestão processual” (CNJ, 2021, p. 2). A utilização do documento se justifica notadamente pela ausência de disponibilização no sistema Power BI de dados retroativos referentes a quantidade de processos conclusos.

### 3.4 NÚMEROS DA UNIDADE ANTES DA TRIAGEM COMPLEXA

Feitas as considerações acima, passar-se-á efetivamente a examinar os dados estatísticos da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau. Inicialmente serão trazidos alguns números da fase anterior a implantação da metodologia que ocorreu em 28 de agosto de 2018. O levantamento tem o objetivo de estabelecer alguns parâmetros para aferir os impactos ocasionados pela nova estratégia de gestão adotada.

Para analisar a Vara antes da implementação da Triagem Complexa foram considerados os números dos doze meses anteriores à adesão da metodologia. Optou-se por utilizar um período mais extenso para diluir questões que poderiam impactar no resultado como recesso e eventuais férias, substituições ou cooperações.

De início, registre-se que, em julho de 2017, a unidade contava com um acervo de 25.463 processos. Ao fim de agosto de 2018 com um total de 22.563 feitos (Anexo B).

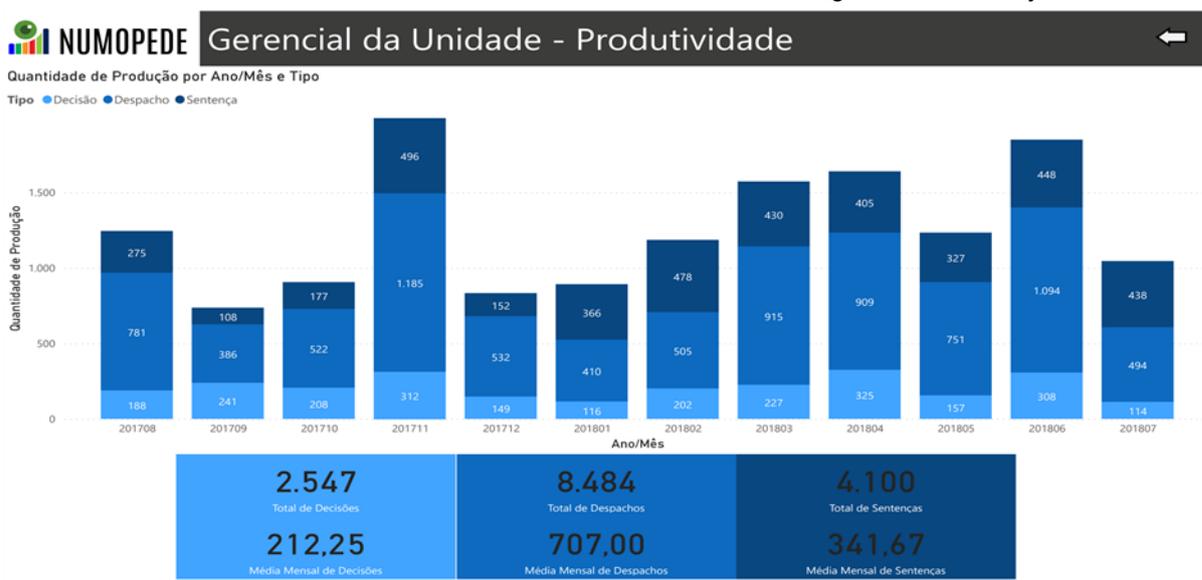
Nesse mesmo intervalo a Vara Bancária de Blumenau recebeu 3.601 casos novos (Anexo C – item a), resultando em uma média de 300,08 novos ingressos por mês. Não estão contabilizados nesses valores processos reabertos ou redistribuídos.

Em relação à produtividade, de agosto de 2017 a julho de 2018 foram emitidos 15.131 provimentos judiciais, 8.484 despachos, 2.547 decisões e 4.100 sentenças (Anexo D – item a). Se considerada a soma de despachos e decisões interlocutórias (11.031) a produção média resultou em 919,25 decisões mês. Já a média de

julgamentos com ou sem mérito foi de 341,67 por mês. A separação entre despachos e decisões e sentenças se justifica pelo maior grau de complexidade que costumam ter estas últimas.

O gráfico a seguir ilustra a produção da Vara no período.

Gráfico 1 – Produtividade do Gabinete Judicial entre os meses de agosto de 2017 a julho de 2018



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2021)

Em julho de 2018, o tempo médio para a prolação de sentença após a conclusão dos autos era de 138 dias (Anexo G – item a). Já a duração dos processos totalizava em média 1080 dias (Anexo H – item b).

### 3.5 A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Como já mencionado, antes da implantação da Triagem Complexa, a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau não fazia uso de nenhum método padronizado de gestão do lançamento de decisões judiciais.

Após reunião realizada na comarca, em que o então juiz-corregedor Orlando Luiz Zanon Junior apresentou aos magistrados a estratégia de gestão que havia desenvolvido e os resultados obtidos, a magistrada titular da unidade optou pela adoção voluntária da metodologia em seu gabinete. Nesta época encontrava-se em curso a implantação piloto da Triagem Complexa na 1ª Vara Cível da Comarca de Blumenau e na 2ª Vara Cível da Comarca de Palhoça.

A partir daí foi requisitado o suporte do Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça de Santa Catarina e deu-se início à fase preparatória de implementação da metodologia.

Nesse período, foi encaminhada comunicação ao Núcleo III da Corregedoria, responsável pelo Foro Judicial, informando sobre a opção pela adoção da Triagem Complexa. Além disso a equipe providenciou a leitura integral do Manual de Diretrizes para Gestão de Gabinetes, disponibilizado pela instituição.

Haja vista que a juíza que titulariza a Vara Bancária optou por utilizar primordialmente os modelos elaborados pela Corregedoria, através do projeto Base Institucional de Modelos, a assessoria dedicou-se a fazer o estudo do banco disponibilizado de modo a familiarizar-se com os nomes e o conteúdo das decisões. Em alguns casos em que não se encontrou minutas correspondentes ou em que o entendimento divergia do manifestado pela magistrada, foram mantidas as decisões já previamente utilizadas pelo juízo. Nesses casos, a equipe providenciou apenas que a formatação e a nomenclatura ficassem de acordo com a preestabelecida pelo Núcleo II.

Durante a etapa de preparação, também foi elaborada portaria descrevendo e padronizando as atividades desempenhadas na unidade jurisdicional, conforme indicado pelo Manual de Diretrizes para Gestão de Gabinetes Judiciais vigente à época. A portaria indicava os tipos de decisões que deveriam ser produzidas em gabinete, como deveria ser a formatação das peças, quais casos seriam tratados como urgentes, as atividades que caberiam a cada assessor e a cada estagiário, os códigos de triagem a ser utilizados de acordo com a Triagem Complexa, como deveria se dar a digitalização dos processos que ainda tramitavam em meio físico e os impulsos que foram delegados ao cartório para serem proferidos através de atos ordinatórios.

No início de 2019, em virtude da necessidade de padronização dos atos a serem expedidos pela DTR, que já atuava como cartório remoto em todas as Varas Bancárias do estado, a parte do documento que fixava os impulsos a serem dados independentemente de conclusão foi substituída pela Portaria Conjunta 1/2019, assinada por todos os juízes titulares de unidades bancárias no Poder Judiciário estadual catarinense.

O início da implementação da metodologia se deu em 28 de agosto de 2018 e contou com o suporte do Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça. Anote-se para a comparação posterior que, na data, foi apurado um total de 7.886 autos em gabinete aguardando a prolação de despachos ou decisões e 1.861 esperando por sentença, totalizando 9.747 processos conclusos.

A unidade foi acompanhada pela assessora correicional Dayane Cristina Toniolo até o dia 31 daquele mês. Nesse período foram esclarecidas as dúvidas que surgiram durante a prática da atividade. Os questionamentos estavam especialmente relacionados a detalhes da aplicação dos códigos de triagem e da utilização e localização pela nomenclatura de alguns dos modelos. Nos dias 17 a 19 de junho de 2019 a assessora retornou ao gabinete para elucidar questões que sobrevieram no percurso da adoção da metodologia.

Toda a equipe se mostrou bastante disposta e engajada. No geral, houve boa adaptação ao novo método de gerenciamento da unidade. Um único assessor enfrentou alguma dificuldade de adequação em virtude do apego à redação das minutas. No entanto, foi possível alinhar seu perfil às necessidades da Vara sem maiores dificuldades. Este auxiliar do juízo ficou responsável além da triagem dos processos conclusos para sentença, primordialmente pela análise dos casos urgentes e dos processos separados e assinalados com a letra “R”, ou seja, nos quais não era possível a aplicação de modelo.

Nesse ponto vale destacar um ajuste feito pela unidade. Em virtude dos mais de 20.000 processos em trâmite, do enorme número de petições protocoladas afeitas especialmente às ações executivas em grande número na unidade e, também, da agilidade da Divisão de Trabalho em devolver ao gabinete os muitos processos impulsionados, foram necessários diversos meses até que se logrou mapear todo o acervo conclusivo. Dessa maneira, o início da análise dos feitos em que foi verificada a necessidade de redação de decisão acabou por iniciar antes da triagem integral do acervo. Esta utilização relativamente diversa da metodologia teve o intuito de evitar que as demandas mais complexas ficassem totalmente sem impulso por tempo demasiado.

Os processos triados com o código “M”, ou seja, aqueles em que seria possível fazer a utilização de modelos com pouca ou nenhuma alteração, foram

destinados aos estagiários para lançamento imediato das minutas, de acordo com a codificação aposta.

Veja-se que, durante 20 dias de trabalho, foi possível triar 2.900 processos e, destes, 2.336 receberam impulso judicial entre despachos, decisões interlocutórias e sentenças, resultando em uma média de 118 impulsos diários. Dito de outra forma, foi possível movimentar imediatamente 80,55% das demandas analisadas, confirmando as previsões estabelecidas pela Corregedoria Geral de Justiça com fundamento no Princípio de Pareto (CNJ, 2021, p. 2).

A adoção da Triagem Complexa imprimiu ritmo ao trabalho. Ver a grande quantidade de processos sendo impulsionada com rapidez e qualidade foi um fator motivacional importante que aumentou ainda mais o comprometimento dos integrantes do gabinete e potencializou os resultados obtidos. Essa percepção encontra amparo na lição de Pedrosa e Haddad (2017, p. 199), que ensinam que “a boa gestão gera resultados, engaja e empolga a equipe e melhor de tudo: conquista mais com menos esforço”.

### 3.6 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA

Após descrever como ocorreu a implementação da Triagem Complexa na unidade em estudo, dar-se-á seguimento através da análise dos resultados obtidos na Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau, especialmente com relação à produtividade atingida após a utilização da nova ferramenta. Para aferição, serão utilizados os 12 meses posteriores à adoção da metodologia, incluído o mês de início. Como já dito, a escolha por um intervalo que compreende todos os meses de um ano reflete a busca por um espaço de tempo suficiente para diluir questões particulares como recesso, férias, substituições e cooperações, que eventualmente pudessem influenciar no resultado.

Isto posto, destaque-se que a unidade iniciou a implementação da Triagem Complexa em agosto de 2018 com um acervo geral, entre cartório e gabinete, de 22.474 processos. Ao final do período (julho de 2019) o número foi reduzido para 20.859 feitos (Anexo B – item b).

Nesse mesmo íterim, foram protocoladas 3.337 novas demandas (Anexo C – item b), resultando em uma média de 278,08 casos novos por mês.

Já ao fim do primeiro mês adotando a nova metodologia de gestão, o acervo concluso de processos aguardando despacho e decisão interlocutória (por onde se iniciou a triagem) sofreu uma redução de 22,5%. Os dados comparativos foram retratados na tabela a seguir:

Tabela 1 – Acervo concluso trinta dias de implementação

<b>Painel Comparativo</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Acompanhamento</b>
<b>Data-base</b>	28.08.2018	24.09.2018
<b>Acervo total</b>	21.161	21.298
<b>Acervo concluso em gabinete - despachos e decisões</b>	7.886	6.104
<b>Acervo concluso em gabinete – sentenças</b>	1.861	1.816
<b>Tempo médio de despacho/decisão</b>	12 meses	Não se aplica
<b>Percentual de processos eletrônicos</b>	65,47	68,57

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça – Núcleo II (2019).

Quanto à produtividade, de agosto de 2018 a julho de 2019 (doze meses após a implementação da Triagem Complexa), apurou-se um total de 24.085 decisões judiciais proferidas: 11.728 despachos, 7.800 interlocutórias e 4.557 sentenças (Anexo E – item a). Despachos e decisões somaram 19.528 provimentos com uma produção média mensal de 1.627,33 decisões mês. Já a média de sentenças foi de 379,35 por mês. Destaque-se que nesse intervalo houve um aumento expressivo no número total de despachos e decisões proferidos de 77,02% e um ganho de 11,14% na produção de sentenças, ambos em comparação a quantidade prolatada nos doze meses anteriores à implementação da metodologia. A tabela a seguir apresenta o comparativo em números absolutos e percentuais.

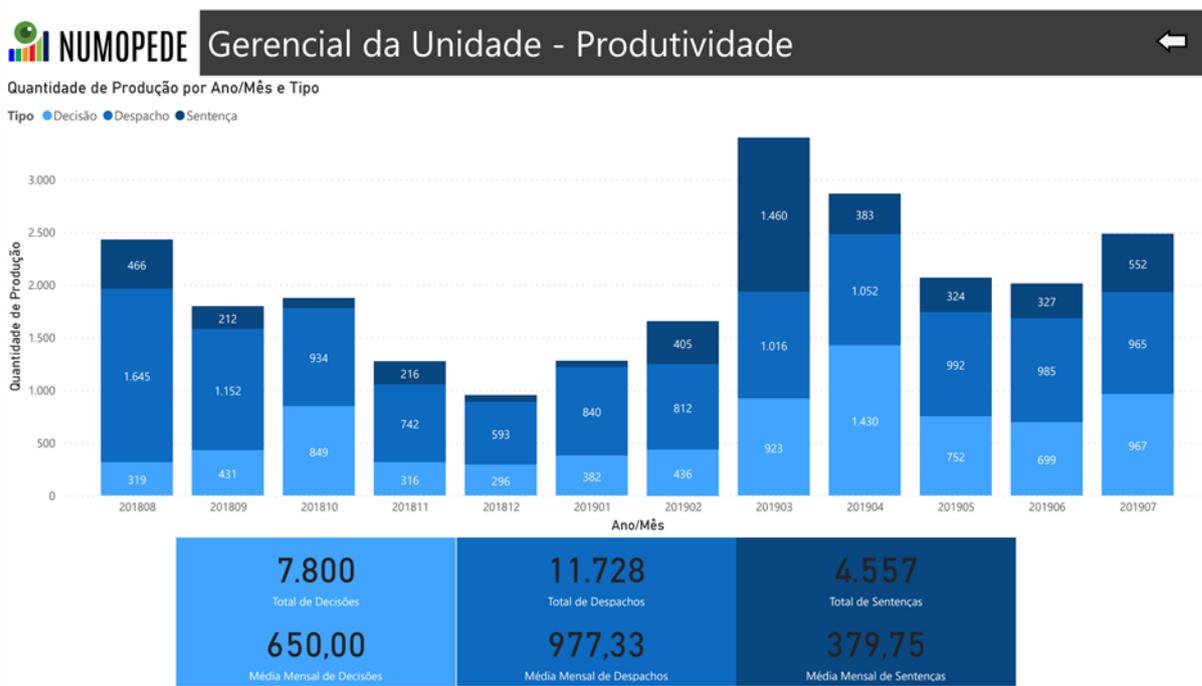
Tabela 2 – Comparativo produtividade do Gabinete Judicial antes e após a implementação da Triagem Complexa – números absolutos e média mensal

Produtividade da Vara de Direito Bancário Comarca de Blumenau antes e após a adoção da metodologia de gestão por Triagem Complexa – números absolutos e média mensal			
	Agosto de 2017 a julho de 2018	Agosto de 2018 a julho de 2019	Acréscimo na produtividade
Despachos e Decisões	11.031	19.528	77,02%
Média mensal	919,25	1.627,33	
Sentenças	4.100	4.557	11,14%
Média mensal	341,67	379,35	
Produtividade total	15.131	24.085	59,17%
Média mensal	1.260,92	2.007,83	

Fonte: elaborado pela autora.

Por sua vez, o gráfico a seguir permite acompanhar mês a mês a produtividade na Vara Bancária de Blumenau após a adoção da metodologia:

Gráfico 2 - Produtividade do Gabinete Judicial entre os meses de agosto de 2018 a julho de 2019 – após a implementação da Triagem Complexa



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2021).

Anote-se que a redução significativa da produção nos meses de dezembro e janeiro está relacionado com fato de o período abranger o recesso forense e comumente férias da magistrada e de alguns membros da equipe.

Vale ponderar ainda a existência do que se denomina curva de aprendizagem, correspondente ao período necessário para a aquisição de um novo conhecimento. Na unidade, equivalente a etapa posterior a implementação da metodologia em que os membros do gabinete já não estava mais sendo acompanhada pelo Núcleo II. Durante essa fase os assessores familiarizavam-se com o método e ganhavam agilidade em sua execução. A curva de aprendizagem provavelmente explica porque a produtividade teve um incremento menos expressivo nos meses imediatamente subsequentes a adoção da metodologia (setembro, outubro e novembro), do que nos meses mais próximos ao término do período selecionado para análise.

Além do crescimento expressivo da produtividade total, houve também um aumento considerável na proporção de decisões interlocutórias com relação aos despachos. Apreende-se que o fato possa ter ocorrido em função da seleção mais cuidadosa da categoria das decisões contidas nos novos modelos.

No tocante ao acervo concluso, não foi possível fazer o levantamento mês a mês do impacto ocasionado pelo aumento da produtividade da magistrada na quantidade dos processos em gabinete. Isso porque, como já mencionado, o principal sistema de dados estatísticos do Poder Judiciário catarinense, Power BI, não disponibiliza ainda números relativos ao histórico de conclusões. É possível aferir apenas o número de processos que estão com o juiz no dia da consulta.

As informações obtidas foram extraídas do relatório de acompanhamento de processos elaborado pelo Núcleo II da Corregedoria Geral de Justiça (CNJ, 2021). Repise-se que, de acordo com o documento, em 28 de agosto de 2018, data em que se iniciou a implementação da Triagem Complexa, a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau contava com 9.747 processos conclusos, dentre eles 7.886 para despacho e decisão e 1.861 para sentença. Acerca de um ano após a adoção da metodologia, em 30 de setembro de 2019, o número de processos no gabinete judicial havia caído para 4.663, apresentando uma redução no acervo de mais de 50% na quantidade de processo em gabinete. Desse total, 2.841 conclusos para despacho e decisão e 1.822 para sentença.

Tabela 3 – Acervo conclusos após um ano de implementação da metodologia

<b>Painel Comparativo – processos conclusos</b>		
<b>Data-base</b>	<b>28.08.2018</b>	<b>30.09.2019</b>
<b>Acervo total</b>	21.161	18.062
<b>Acervo concluso em gabinete - despachos e decisões</b>	7.886	2.841
<b>Acervo concluso em gabinete – sentenças</b>	1861	1.822
<b>Percentual de processos eletrônicos</b>	65,47	99%

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se verificar que a redução mais expressiva ocorreu nos processos conclusos para despacho e decisão, por onde, como já mencionado, iniciou-se a triagem. No entanto, a produção de sentenças também teve um incremento considerável, como apresentado nas tabelas mais acima.

Importa referir a diminuição significativa no tempo médio entre a conclusão dos processos e a prolação de sentença. Em julho de 2018 esse intervalo era de, em média, 138 dias (Anexo G – item a). Já em agosto de 2019, a média passou a ser de 83 dias (Anexo G – item b).

No entanto, segundo dados do sistema Aprimorar, ainda que tenha havido aumento na produtividade e decréscimo nos dias entre a conclusão e a sentença, não houve redução no tempo médio de duração dos processos. Se em julho de 2018 a duração média era de 1.080 dias (Anexo H – item a), em agosto de 2019 passou a ser de 1.318 dias (Anexo H – item b). Para o cálculo a ferramenta faz uso de informações oriundas do SAJ do último quadrimestre.

Para avaliar adequadamente esses números, há que se levar em consideração que, muito provavelmente, não houve tempo hábil para que os processos triados fossem sentenciados em quantidade significativa para impactar o indicador.

É sabido que unidades com alto acervo costumam acumular com o decorrer do tempo dias de conclusão, mesmo que a produtividade seja maior do que a entrada de novos processos, como foi o caso da unidade em estudo. Isso porque sempre resta algum percentual de acervo paralisado aguardando análise. Reverter esse quadro

demanda considerável investimento de tempo notadamente quanto aos processos destinados ao fluxo lento.

Além disso, o método facilita o julgamento das ações que demandam sentenças mais simples. Essas sentenças costumam ser proferidas em processos com menor duração. Como o sistema Aprimorar considera apenas os últimos quatro meses para o cômputo do tempo médio dos processos até a sentença é possível que os casos mais fáceis e com menor duração tenham sido sentenciados antes desse período, logo nos primeiros meses após a implementação da metodologia, tendo restado aqueles mais complexos e longos para o cálculo da média.

Não foi possível confrontar o intervalo médio entre a conclusão dos processos e a expedição de decisões interlocutórias e despachos antes e após a Triagem Complexa haja vista que esta não é uma ferramenta disponibilizada pelos sistemas estatísticos do Poder Judiciário catarinense.

Voltando à produtividade, outro dado relevante é o de que, no período utilizado para aferir os resultados obtidos com a adoção da Triagem Complexa (agosto de 2018 a julho de 2019), a magistrada titular da unidade teve a maior produção bruta total se comparada aos demais magistrados titulares de varas com competência exclusivamente bancária da justiça estadual (Anexo F).

Retomando os conceitos abordados no primeiro capítulo, repise-se que, apesar das diversas acepções que pode assumir a definição de eficiência quando relacionada ao Poder Judiciário, em suma, para os fins deste trabalho, ela pode ser entendida como a obtenção do máximo de benefícios com o mínimo de custos, ou ainda, a entrega de mais *outputs* com os mesmos *inputs*.

No caso em apreço foram mantidas as condições anteriores a adoção da metodologia exceto pelo recebimento da vaga de mais um assessor jurídico em outubro de 2018. A partir daí o gabinete passou a contar com quatro assessores. Como a contratação se deu logo após o início da implementação da Triagem Complexa, é importante se discorrer sobre o impacto desta aquisição no acréscimo da produtividade.

A metodologia em estudo, como já exposto no decorrer do texto, pressupõe o lançamento de grande parte das decisões pelos estagiários de acordo com os códigos definidos no momento da triagem. Dessa forma, não é possível aferir o número exato de despachos, decisões interlocutórias e sentenças triadas pelo novo auxiliar do juízo

tendo em vista que o SAJ e o Eproc apenas controlam (geram informação sobre) quem fez a inserção no sistema, e não sobre quem teve o trabalho de elaboração intelectual da peça. Por isso, buscar-se-á fazer uma aproximação a partir da produção total, considerando os aspectos que podem influenciar no resultado obtido.

De início, cabe registrar que em Economia o aumento da quantidade produzida que decorre do uso de uma unidade adicional de mão de obra é conhecido como produto marginal do trabalho. Sabe-se que com o aumento do número de trabalhadores, o produto marginal do trabalho diminui. Dito de outra forma, à medida que mais trabalhadores são empregados, cada trabalhador adicional contribui menos para a produção (se considerada uma produção constante). Essa propriedade, denominada de produto marginal decrescente, estabelece que o produto marginal de um insumo diminui à medida em que a quantidade do insumo aumenta. (MANKIWI, 2016, p. 356). Partindo-se deste pressuposto é preciso ter em conta que, via de regra, a contratação de um novo assessor não é capaz de promover um ganho linear na quantidade de decisões proferidas, devendo ser considerado um decréscimo (se considerada a relação produção/indivíduo) a cada nova contratação.

Vale destacar ainda que a juíza titular pode ser vista como um ponto de estrangulamento ou gargalo na produção das decisões. Ainda que se aumente a quantidade de auxiliares do juízo, os despachos, decisões interlocutórias e sentenças devem necessariamente passar pela magistrada, o que reduz o ganho de produtividade à sua capacidade de corrigir e assinar as minutas previamente elaboradas. Ressalte-se que uma das vantagens da Triagem Complexa sobre a qual já se discorreu é a facilitação da conferência e assinatura das decisões pelo magistrado.

No limite, poder-se-ia cogitar atribuir um aumento de 50% na produção de provimentos diversos de sentença à contratação do novo assessor. Isso porque este trabalhava prioritariamente com despachos e decisões interlocutórias e havia duas assessoras minutando esses tipos de decisão judicial antes de sua chegada. No entanto, o cálculo desconsidera a propriedade do ganho marginal decrescente descrita acima, a necessidade de assinatura das minutas pela única magistrada e fatores como as demais atividades realizadas pelo novo assessor (elencadas no item 4.1) e o significativo volume de despachos simples produzidos pelos três estagiários que integram a equipe desse o início do período analisado por esta pesquisa.

Os pontos elencados acima demonstram que o aumento na produtividade da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau em 77,02% na produção de despachos e decisões interlocutórias e de 11,14% na produção de sentenças foi superior àquele que poderia ser atribuído apenas ao acréscimo de produtividade total em função de contratação de novo assessor<sup>22</sup>, que além de tudo, encontrava-se em fase de treinamento e adaptação.

O aumento expressivo na produtividade total sem descuidar da qualidade na prolação das decisões demonstra que os recursos de que dispõe a unidade jurisdicional estão foram mais bem utilizados se em comparação ao período em que não se adotava um método padronizado de gestão.

O maior número de decisões proferidas é uma evidência de que os requerimentos das partes estão sendo analisados com maior presteza e celeridade. O acréscimo na produção de sentenças é outro importante dado que demonstra que o serviço público de justiça está sendo entregue com melhor rendimento. A produção superior às demais varas de mesma competência aponta para a consecução do melhor resultado possível diante dos insumos disponíveis. Já a padronização conferida pelos modelos e a organização do fluxo processual, que acelera a análise dos casos fáceis e libera tempo da equipe de gabinete para o estudo pormenorizado dos casos complexos, favorece a prolação de decisões judiciais com maior qualidade.

Todos esses pontos levam a constatação de que a Triagem Complexa, foi capaz de promover o aumento da produtividade e proporcionar ganho de eficiência, notadamente de eficiência produtiva na unidade em estudo, em atendimento aos ditames constitucionais e legais vigentes.

---

<sup>22</sup> Nos 12 meses anteriores à implementação da Triagem Complexa foram produzidos 11.031 provimentos judiciais diversos de sentença, 2.547 decisões interlocutórias e 8.484 despachos (Anexo D). Neste intervalo, conforme mencionado na p. 75, duas assessoras minutavam estes tipos de decisão, resultando em uma média de 5.515,5 provimentos diversos de sentença por assessor. No período de um ano após a adoção a metodologia, início do qual se deu a contratação do novo membro do gabinete judicial que também passou a minutar provimentos diversos de sentença, a soma de interlocutórias (7.800) e despachos (11.728) passou a ser de 19.528 provimentos judiciais (Anexo E), resultando em uma média de 6.509,33 decisões por assessor. Frise-se que se tratando de uma média, o cálculo atribui produtividade igual a todos os assessores. No entanto, se considerado que o produto marginal decresce a cada nova contratação o ganho com a adoção da metodologia pode ser maior. Considera-se aqui a produtividade (output) por servidor, não a produtividade final da serventia judicial, que deve ser medida por índices diversos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso procurou abordar a busca pela eficiência através da gestão aplicada ao Poder Judiciário, como possível forma de enfrentamento do acúmulo de processos que é causa de morosidade, perda da qualidade e menos acesso efetivo à justiça aos jurisdicionados.

A pesquisa concentrou-se no âmbito da gestão processual, mais especificamente, na metodologia de gestão que visa ao aprimoramento do lançamento de decisões judiciais, denominada Triagem Complexa. O método consiste no mapeamento periódico do acervo dos processos sob a competência de um magistrado e está estruturado em dois principais pilares, quais sejam, a organização de um banco de modelos padronizados de decisões e na organização do fluxo de processos em gabinete.

O estudo teve como objetivo principal aferir se a estratégia em questão foi capaz de promover a eficiência na Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau. Para isso, efetuou-se o confronto de dados estatísticos do período dos doze meses anteriores (agosto de 2017 a julho de 2018) e posteriores (agosto a julho de 2019) à adoção da metodologia.

Através da realização de pesquisas bibliográficas, documentais, do estudo de caso e análise dos dados disponibilizados pelos sistemas Power BI e Aprimorar do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o objetivo geral proposto foi atendido. Como resultado, verificou-se que a Triagem Complexa foi capaz de promover a eficiência, notadamente a eficiência produtiva, na unidade objeto da pesquisa considerando-se o expressivo aumento na produtividade, da redução do número de processos conclusos e do tempo entre a conclusão e a prolação de sentença.

Os objetivos específicos também foram alcançados, haja vista que, no primeiro capítulo, foram retratados dados do alto índice de litigiosidade do cenário nacional que justificam a adoção de estratégias para evitar que o acúmulo de processos constitua empecilho à prestação do serviço público de justiça. Além disso, foram apresentadas as definições de gestão e eficiência sob uma perspectiva multidisciplinar. Especialmente quanto à eficiência, registre-se a dificuldade encontrada em conceituá-la e aferi-la, notadamente diante das diversas acepções que

o termo pode assumir, de modo que tenha sido necessário identificar a forma que mais se adequasse aos objetivos propostos.

No segundo capítulo, logrou-se abordar de maneira pormenorizada o funcionamento da Triagem Complexa, assim como dados sobre o seu desenvolvimento e disseminação.

Já no terceiro capítulo, buscou-se descrever a Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau, sua forma de organização e os números antes e após a adoção da metodologia de modo a possibilitar a aferição dos resultados obtidos.

Constatou-se que, no período após a implementação da Triagem Complexa houve um crescimento expressivo de 77,02% na produção de despachos e decisões e de 11,14% na produção de sentenças. Acrescente-se que o aumento mais considerável nos provimentos diversos de sentença está relacionado ao fato da triagem ter iniciado pela análise desses tipos de provimento judicial.

Segundo dados da Corregedoria Geral de Justiça, aproximadamente um ano após a implementação da metodologia em estudo, registrou-se uma queda de mais de 50% no número de processos conclusos.

Não se verificou, contudo, a ocorrência de redução no intervalo total de duração dos feitos, acredita-se que em virtude da falta de tempo suficiente de aplicação do novo método que pudesse refletir no indicador. No entanto, já foi possível observar uma queda de 138 para 83 dias no tempo médio entre a conclusão dos processos e a prolação de sentença, se considerada a comparação entre os meses de julho de 2018 (imediatamente anterior a adoção da Triagem Complexa) e agosto de 2019 (um ano após a opção pela metodologia).

Registre-se que houve no período, a contratação de um novo assessor. Contudo, o fato por si só não seria capaz de explicar uma melhora tão relevante na situação da unidade, conforme abordado no terceiro capítulo.

Apesar da cautela na análise dos dados e dos esforços empreendidos para a garantia da qualidade e validade dos resultados, acredita-se que caso houvesse informações acerca da quantidade de processos conclusos mês a mês e do tempo médio para prolação de despachos e decisões interlocutórias, a pesquisa poderia apresentar conclusões mais precisas. Além disso, reconhece-se que a utilização de métodos estatísticos próprios para aferição de eficiência, poderia trazer acurácia aos

resultados. Acredita-se, no entanto, que essas limitações não invalidam os resultados obtidos.

Em relação à continuidade da pesquisa, sugere-se o estudo da adoção da Triagem Complexa em outras unidades com competências diversas, e naquelas que tenham implantado a ferramenta com a adaptação para uso também pelo cartório judicial. Outra possibilidade seria abordar, em uma perspectiva macro, o programa de gestão por Triagem Complexa instituído pela Corregedoria Geral de Justiça e seus impactos no Poder Judiciário catarinense, considerando o conjunto de varas que aderiu à metodologia. Além disso, recomenda-se o acompanhamento dos resultados por um período de tempo mais prolongado. Outra relevante contribuição, poderia estar relacionada à realização de pesquisas sobre inteligência artificial e o desenvolvimento de algoritmos a partir dos fundamentos da Triagem Complexa, para que a exemplo do sistema Victor do STF, pudessem auxiliar na análise prévia dos processos.

A metodologia em estudo é uma técnica de gestão processual inovadora, de simples implementação e que traz resultados, de modo que seus fundamentos merecem ser compreendidos e replicados.

Para finalizar, considerando os resultados obtidos com a pesquisa, conclui-se que, em comparação a não utilização de métodos padronizados de gestão, a adoção da metodologia da Triagem Complexa promoveu ganhos de eficiência na unidade em estudo constituindo relevante ferramenta para a melhoria na prestação da tutela jurisdicional e, por conseguinte, na promoção do acesso à justiça.

## REFERÊNCIAS

ALBAREZ, Alejandro Bugallo. Análise econômica do direito: contribuições e desmistificações. **Direito, Estado e Sociedade**. Rio de Janeiro: PUC/RJ, v. 9, n. 29, p. 49-68, jul./dez. 2006. Disponível em: [http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bugallo\\_n29.pdf](http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bugallo_n29.pdf). Acesso em: 1 dez. 2021.

ARENHART, Sérgio Cruz. Acesso à justiça: relatório brasileiro. **Revista de Processo Comparado**, São Paulo, v. 6, p. 15-36, jul./dez. 2017.

ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 4, p. 8, 2005. Disponível em: [https://docplayer.com.br/9469443-Moralidade-razoabilidade-e-eficiencia-na-atividade-administrativa.html#download\\_tab\\_content](https://docplayer.com.br/9469443-Moralidade-razoabilidade-e-eficiencia-na-atividade-administrativa.html#download_tab_content). Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 15 maio 2021.

BRASIL. Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Altera a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor), e a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 (Estatuto do Idoso), para aperfeiçoar a disciplina do crédito ao consumidor e dispor sobre a prevenção e o tratamento do superendividamento. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, jul. 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14181.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14181.htm). Acesso em: 25 nov. 2021.

BUNN, Maximiliano Losso; ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Apontamentos preliminares sobre o uso predatório da jurisdição. **Revista Direito e Liberdade**, Natal, v. 18, n. 1, p. 247-268, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://blook.pt/publications/fulltext/6014a82df1bc/>. Acesso em: 1 dez. 2021.

CAMARGO, José A. **A Administração Pública: princípios constitucionais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2014.

CAMPOS, Eduardo Luiz Cavalcanti. **O princípio da eficiência no processo civil brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

CARNELUTTI, Francesco. **Sistema de Direito Processual Civil**. 2. ed. São Paulo: Lemos & Cruz, 2004.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. **Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 215–231, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-10-2018-0075/full/html>. Acesso em: 1 nov. 2021.

COELHO, Nuno. **Gestão dos tribunais e gestão processual**. Lisboa: Centro de Estudos Judiciários, 2015. Disponível em: [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/outros/Gestao\\_Tribunais\\_Gestao\\_Processual.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/outros/Gestao_Tribunais_Gestao_Processual.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, jun. 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em: 13 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **100 maiores litigantes**. Brasília, 2012. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/100\\_maiores\\_litigantes.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/100_maiores_litigantes.pdf). Acesso em: 1 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portal CNJ de boas práticas do Poder Judiciário**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>. Acesso em: 19 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Triagem Complexa: dados da prática**. 2019b. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/public/storage/pratica/59/TMluX7OYnunpLbcPbswuFBsLt8DqUgToZFliq362.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. **DJe/CNJ**, jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 20 nov. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2021**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 5 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Método de gestão processual responde a desafio para aumentar produtividade da Justiça**. Brasília, 2021.

Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/metodo-de-gestao-processual- responde-a-desafio-para-aumentar-productividade-da-justica/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **A eficiência do Poder Judiciário e o crescimento econômico**. [s.d.]. Disponível em: [https://cnjjusbr-my.sharepoint.com/personal/dpj\\_cnj\\_jus\\_br/\\_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fdpj%5Fcnj%5Fjus%5Fbr%2FDocuments%2FSemin%C3%A1rios%20Pesquisa%20Emp%C3%ADrica%2FA%20efici%C3%Aancia%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20e%20o%20crescimento%20econ%C3%B4mico%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdpj%5Fcnj%5Fjus%5Fbr%2FDocuments%2FSemin%C3%A1rios%20Pesquisa%20Emp%C3%ADrica&originalPath=aHR0cHM6Ly9jbmpqdXNici1teS5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86YjovZy9wZXJzb25hbC9kcGpfY25qX2p1c19ici9FY2tpYnJaV0FpOU9pek56QUVYMFR3VUJ2STMxa3lDbFgydFIDZ25QNFI3RnlnP3J0aW1IPVBKTVZ3blldaMIVn](https://cnjjusbr-my.sharepoint.com/personal/dpj_cnj_jus_br/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fdpj%5Fcnj%5Fjus%5Fbr%2FDocuments%2FSemin%C3%A1rios%20Pesquisa%20Emp%C3%ADrica%2FA%20efici%C3%Aancia%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20e%20o%20crescimento%20econ%C3%B4mico%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fdpj%5Fcnj%5Fjus%5Fbr%2FDocuments%2FSemin%C3%A1rios%20Pesquisa%20Emp%C3%ADrica&originalPath=aHR0cHM6Ly9jbmpqdXNici1teS5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86YjovZy9wZXJzb25hbC9kcGpfY25qX2p1c19ici9FY2tpYnJaV0FpOU9pek56QUVYMFR3VUJ2STMxa3lDbFgydFIDZ25QNFI3RnlnP3J0aW1IPVBKTVZ3blldaMIVn). Acesso em: 27 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Estratégia nacional do Poder Judiciário 2021-2026**. Brasília, [s.d.a]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Gestão estratégica e planejamento**. Brasília, [s.d.b]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/>. Acesso em: 31 set. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Quem somos**. Brasília, [s.d.c]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

DOUGLAS, J. W.; HARTLEY, R. E. The Politics of Court Budgeting in the States: Is Judicial Independence Threatened by the Budgetary Process?. **Administration Review**, v. 63, n. 4, p. 441-454, jul. 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6210.00307>. Acesso em: 2 dez. 2021.

FAUVRELLE, Thiago de A.; ALMEIDA, Aléssio. T. C. de. Determinants of Judicial Efficiency Change: Evidence from Brazil. **Review of Law & Economics**, v. 14, n. 1, 2018.

FIX-FIERRO, Héctor. **Couts Justice and Efficiency: A Socio-legal study of economic rationality in adjudication**. Oregon: Hart Publishing, 2003.

FUX, Luiz; BODART, Bruno. **Processo civil e análise econômica**. Rio de Janeiro: Gen, 2021.

GALANTER, Marc. Why the “haves” come out ahead: speculations of the limits of legal change. **Law and Society Review**, v. 9, n. 1, 1974. Disponível em: <https://www.advicenow.org.uk/sites/default/files/uploads/2013/05/whythehavescomeoutahead-33.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2021.

GICO JUNIOR, Ivo Teixeira. O capital jurídico e o ciclo da litigância. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 435-463, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/MtyvwsjvVQ4Z89zC7X9vQPJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 set. 2021.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MGqG4JC4szJbBhxwWTythCS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2021.

GRAMCKOW, Heike P.; NUSSENBLAT, Valerie. **Caseflow management: key principles and the system to support them**. Justice & Development Working Paper Series. Washington DC: World Bank, 2013. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16676/811210NWP0Case0Box0379828B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 2 dez. 2021.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque conceitual**. v. 1, Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

LOBATO NETO, Lucival Lage; TABAK, Benjamin Miranda. A relação entre o princípio da eficiência e o da proporcionalidade pela ótica juseconômica e as suas consequências. In: CONTI, José M. (Org.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017.

IPPOLITI, Roberto; MELCARNE, Alessandro; RAMELLO, Giovanni B. The Impact of Judicial Efficiency on Entrepreneurial Action: A European Perspective. **Economic Notes**, v. 44, n. 1, p. 57-74, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecno.12030>. Acesso em: 2 dez. 2021.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciária**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MANKIOW, Nicholas Gregory. Introdução à Economia. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 216.

MATOS, José Igreja. A gestão processual: um radical regresso às raízes. **Julgar**, n. 10, p. 123-137, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://julgar.pt/a-gestao-processual-um-radical-regresso-as-raizes/>. Acesso em: 5 nov. 2021.

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

MAURO, Paolo. Corruption and Growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 110, n. 3, p. 681-712, ago. 1995. Disponível em: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/110/3/681/1859244>. Acesso em: 2 dez. 2021.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Temas de direito processual**: terceira série. São Paulo: Saraiva, 1984.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-53-num-1-ano-2013-nid-47217/>. Acesso em: 4 nov. 2021.

NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria**: como a estatística pode reinventar o Direito. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PALUMBO, G. *et al.* Judicial Performance and its Determinants: A Cross-Country Perspective. **OECD Economic Policy Papers**, Paris, n. 5, jun. 2013.

PODER JUDICIÁRIO. Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina. **Aprimorar**: Manual do sistema. [s.d.]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/1224441/Manual+Aprimorar/3a60dbfd-a27c-4732-91fa-c88b7ba6833a>. Acesso em: 19 out. 2021.

PORTO, Antônio M.; GAROUPA, Nuno. **Curso de análise econômica do direito**. São Paulo: Atlas, 2020.

POSNER, Richard Allen. **The Federal Courts**: challenge and reform, Cambridge: Harvard University Press, 1999. Disponível em: <https://books.google.td/books?id=GI2NgoDRwaAC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q=economic&f=false>. Acesso em: 4 nov. 2021.

POSNER, Richard Allen. **Problemas de filosofia do Direito**. Tradução: Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

RAPOSO, João Vasconcelos *et al.* Gestão processual: experiência de serviço num mega-juízo. **Julgar**, n. 20, p. 97-126, 2013. Disponível em: <http://julgar.pt/wp-content/uploads/2013/05/097-126-Gest%C3%A3o-processual-execu%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.

RODRIGUES, Eduardo Azeredo. **O princípio da eficiência à luz da teoria dos princípios**: aspectos dogmáticos de sua interpretação e aplicação. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

ROSALES-LÓPEZ, Virginia. Economics of court performance: an empirical analysis. **European Journal of Law and Economics**, v. 25, p. 231-251, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10657-008-9047-9>. Acesso em: 2 dez. 2021.

SADEK, Maria Tereza. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista da Universidade de São Paulo (USP)**, São Paulo, n. 101, p. 55-66, mar/abr. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/87814/90736>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Inteligência artificial**: tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do poder judiciário brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: [https://ciapj.fgv.br/sites/ciapj.fgv.br/files/estudos\\_e\\_pesquisas\\_ia\\_1afase.pdf](https://ciapj.fgv.br/sites/ciapj.fgv.br/files/estudos_e_pesquisas_ia_1afase.pdf). Acesso em: 21 nov. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 13, p. 82-109, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/BwzYH8TjfdPnCjZQfjyZRj/?lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et al.* **A geografia da justiça**: para um novo mapa judiciário. 2006. Disponível em: [https://opj.ces.uc.pt/pdf/A\\_Geografia\\_da\\_Justica\\_Relatorio.pdf](https://opj.ces.uc.pt/pdf/A_Geografia_da_Justica_Relatorio.pdf). Acesso em: 22 nov. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et al.* **Para um novo judiciário**: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et al.* **A gestão dos tribunais**: um olhar sobre a experiência das comarcas piloto. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2010.

SANTOS, Boaventura de Souza; Gomes, Conceição. Geografia e democracia para uma nova justiça. **Julgar**, n. 2, p. 109-129, maio/ago. 2007. Disponível em: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Geografia%20e%20democraciaPara%20uma%20nova%20justi%C3%A7a\\_2007.PDF](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Geografia%20e%20democraciaPara%20uma%20nova%20justi%C3%A7a_2007.PDF). Acesso em: 2 dez. 2021.

SANTOS FILHO, Hermínio (Coord.); TIMM, Luciano Benetti (Cocoord.). **Demandas judiciais e a morosidade da Justiça civil**: diagnóstico sobre as causas do progressivo aumento das demandas judiciais cíveis no Brasil, em especial das demandas repetitivas, bem como da morosidade da justiça civil. Porto Alegre: PUC/RS, 2011. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat\\_pesquisa\\_pucrs\\_ edital1\\_2009.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_pesquisa_pucrs_ edital1_2009.pdf). Acesso em: 28 jul. 2021.

SCHWARZER, William W.; Hirsch, Alan. **The elements of case management: a pocket guide for judges**. 2. ed. Federal Judicial Center, 2006. Disponível em: <https://www.fjc.gov/sites/default/files/2012/elemen02.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

SILVA, José Antônio da. **Curso de direito constitucional positivo**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SILVA NETO, Orlando Celso da. Aspectos jurídicos pré-contratuais da concessão de crédito ao consumidor: existência de deveres acessórios complementares às obrigações genéricas previstas no CDC. **Revista de Direito do Consumidor**, São Paulo, v. 98. ano 24, p. 15-35, mar./abr. 2015.

SPIGELMAN, James J. Measuring court performance. **Journal of Judicial Administration**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 69, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1806782>. Acesso em: 7 nov. 2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Projeto Victor avança em pesquisa e desenvolvimento para identificação dos temas de repercussão geral**. 2021. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=471331&ori=1>. Acesso em: 2 dez. 2021.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**. v. 1, 21. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil**, v. 3, 52. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Resolução nº 14/2011**. Disciplina a competência e a instalação da vara criada na comarca de Blumenau pela Lei Complementar n. 426, de 16 de dezembro de 2008, e dá outras providências. Florianópolis, 2011. Disponível em:

<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=164496&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 20 nov. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Magistrado finaliza pesquisa sobre Gestão de lançamento de decisões na área cível**. 2017. Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/-/magistrado-finaliza-pesquisa-sobre-gestao-de-lancamento-de-decisoes-na-area-civil?p\\_l\\_back\\_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522triagem%2Bcomplexa%2522%2B edital](https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/-/magistrado-finaliza-pesquisa-sobre-gestao-de-lancamento-de-decisoes-na-area-civil?p_l_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522triagem%2Bcomplexa%2522%2B edital). Acesso em: 2 dez. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Circular n. 111**, de 17 de abril de 2020. Florianópolis, 2020a. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=41&cdDocumento=176434&cdCategoria=101&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>. Acesso em: 13 out. 2021. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Relatório anual do Poder Judiciário de Santa Catarina 2019**. Florianópolis: 2020b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/pesquisa?q=%22relat%C3%B3rio+anual+do+poder+Judici%C3%A1rio%22>. Acesso em: 7 nov. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Método de gestão processual implantado no PJSC é apresentado como referência no CNJ**. 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/metodo-de-gestao-processual-implantado-no-pjsc-e-apresentado-como-referencia-pelo-cnj?redirect=%2Fweb%2Fimprensa%2Fnoticias>. Acesso em: 10 ago. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Institucional**. [s.d.a]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/institucional>. Acesso em: 2 dez. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). **Núcleos de Estudo e Pesquisa (NEPs)**. [s.d.b]. Disponível em: [https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/nucleos-de-estudo-e-pesquisa-neps-?p\\_l\\_back\\_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522NEP%2522%2B%2522N%25C3%25BAcleos%2Bde%2Bbestudos%2Be%2Bpesquisas%2522](https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/nucleos-de-estudo-e-pesquisa-neps-?p_l_back_url=%2Fpesquisa%3Fq%3D%2522NEP%2522%2B%2522N%25C3%25BAcleos%2Bde%2Bbestudos%2Be%2Bpesquisas%2522). Acesso em: 2 dez. 2021.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHEL, Flávio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide (Coords). **Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover**. São Paulo: DPJ, 2005.

WOLKART, Erik Navarro. **Análise econômica do processo civil**: como a economia, o direito e a psicologia podem vencer a tragédia da Justiça. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

YEUNG, Luciana Luk Tai. **Além dos 'achismos', do senso comum e das evidências anedóticas: uma análise econômica do judiciário brasileiro**. 2010. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8313>. Acesso em: 6 nov. 2021.

YEUNG, Luciana Luk-Tai. Jurimetria. In: RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DOMINGUES, Victor Hugo; KLEIN, Vinicius (Orgs.). **Análise Econômica do Direito: justiça e desenvolvimento**. Curitiba: CRV, 2016.

YEUNG, Luciana Luk-Tai; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros. **Economia Aplicada**, v. 16, n. 4, p. 643-663, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eco/a/NfW7DvRjbyN8H8f8SnRhYrq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2021.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. O problema da gestão de gabinetes judiciais. **Revista Direito e Liberdade**, Natal, v. 19, n. 2, p. 227-252, maio/ago. 2017. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_informativo/bibli\\_inf\\_2006/Rev-Dir-e-Liberd\\_v.19\\_n.02.08.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Dir-e-Liberd_v.19_n.02.08.pdf). Acesso em: 2 dez. 2021.

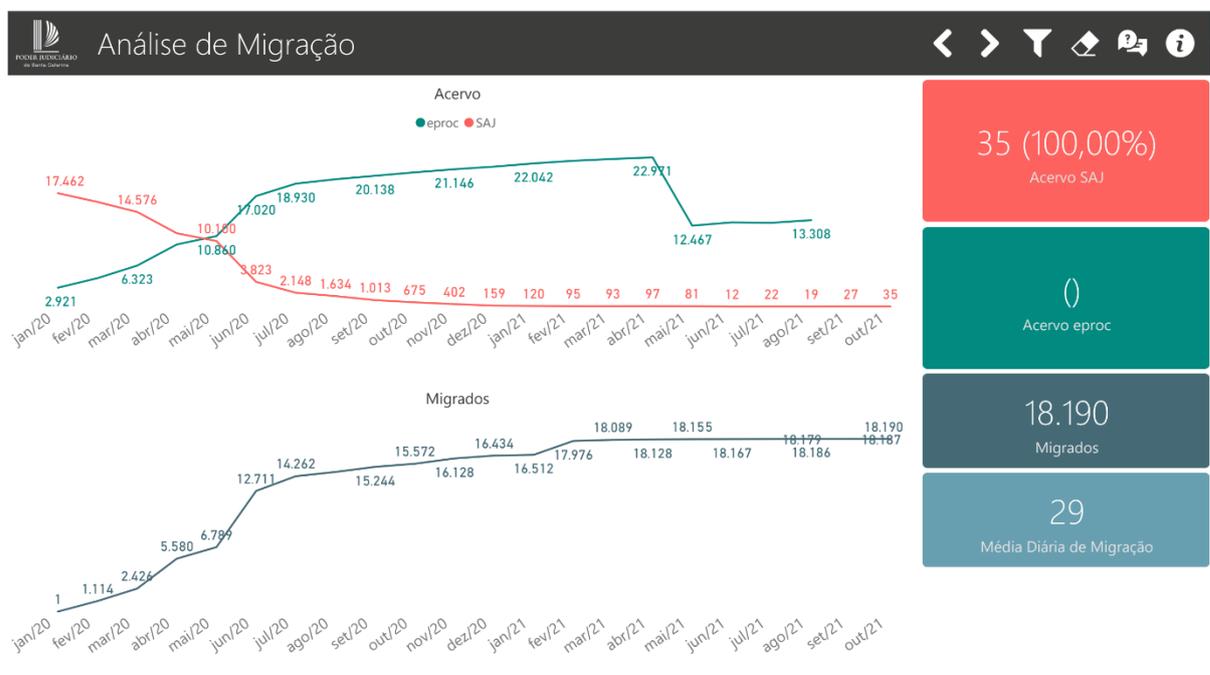
ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Casos fáceis ou difíceis sob a perspectiva do julgador. In: PIFE, Carla; OLIVEIRA NETO, Francisco José R. de; LOCAI, Maria Chiara (Orgs.). **Direito, globalização e transnacionalidade**. Tomo 4. Itajaí: Univali, 2018. Disponível em: <https://www.univali.br/vida-no-campus/editora-univali/e-books/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 10 out. 2021.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. **Teoria complexa do direito**. 3. ed. São Paulo: Tirant to Blanch, 2019.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. **Manual de gestão judicial**. São Paulo: Tirant to Blanch, 2021.

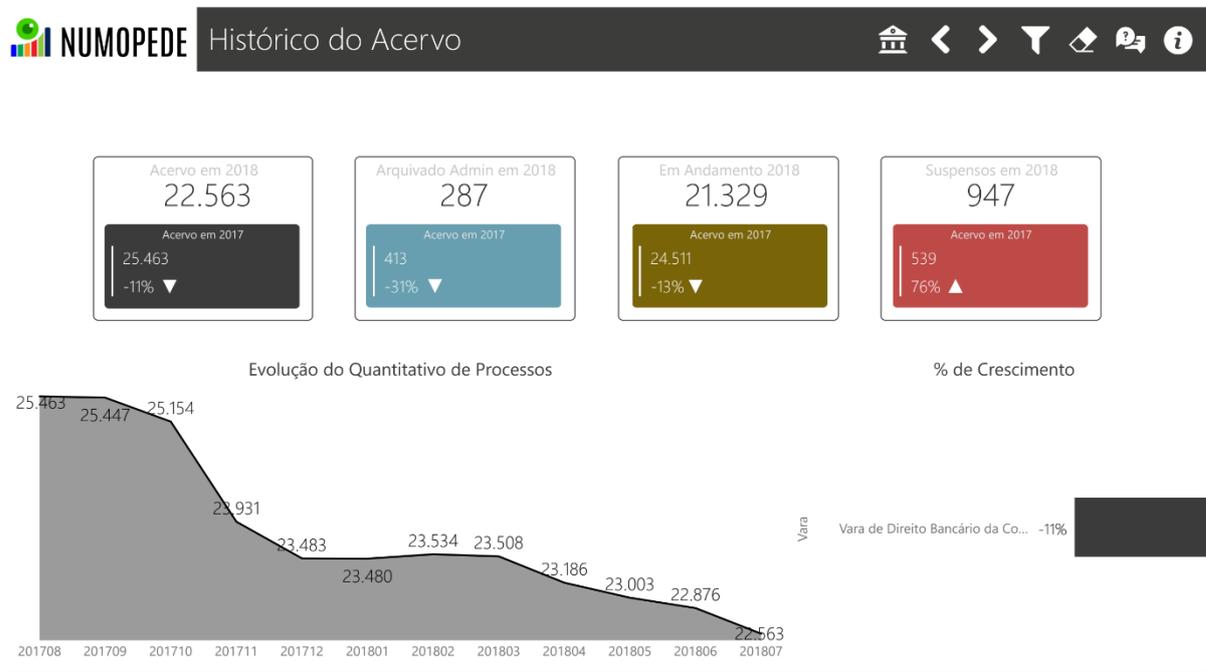
## ANEXOS

### ANEXO A – QUANTIDADE DE PROCESSOS EM TRÂMITE POR SISTEMA (SAJ E EPROC) CONFORME O PERÍODO – POWER BI

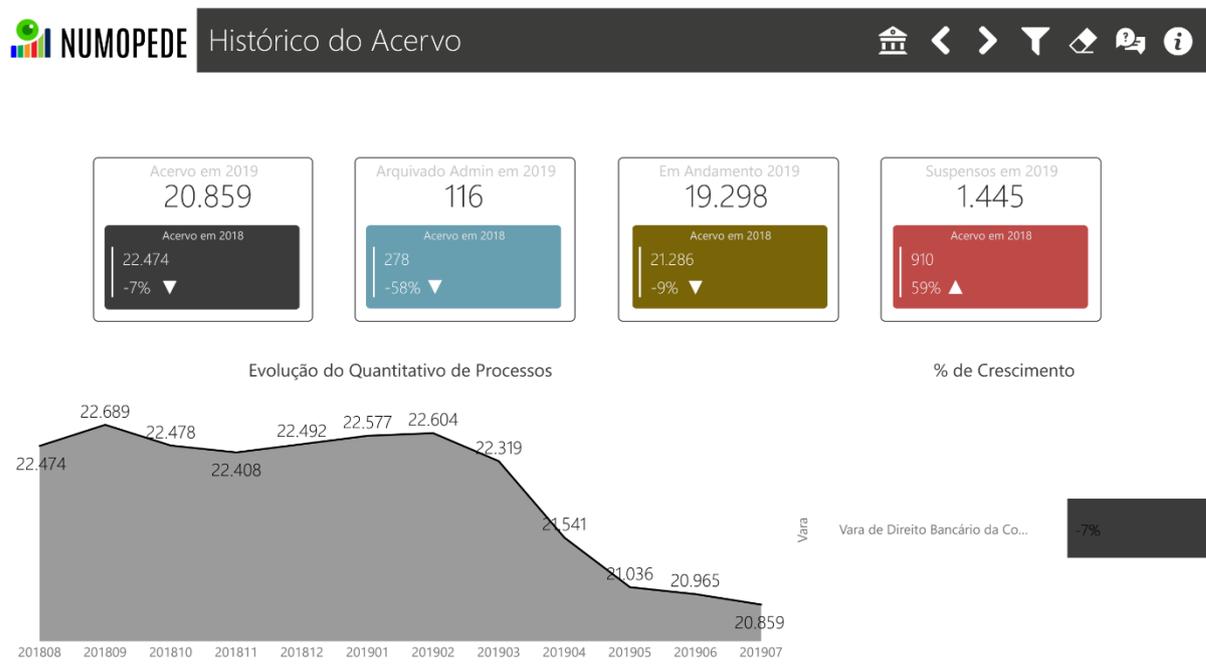


## ANEXO B – QUANTIDADE TOTAL DE PROCESSOS EM TRÂMITE/EVOLUÇÃO DO ACERVO - POWER BI

a) Agosto de 2017 a julho de 2018:



b) Agosto de 2018 a julho de 2019:



## ANEXO C – QUANTIDADE DE FEITOS AJUIZADOS - (CAMPO “ENTRADAS – CASOS NOVOS”) - POWER BI

a) Agosto de 2017 a julho de 2018:

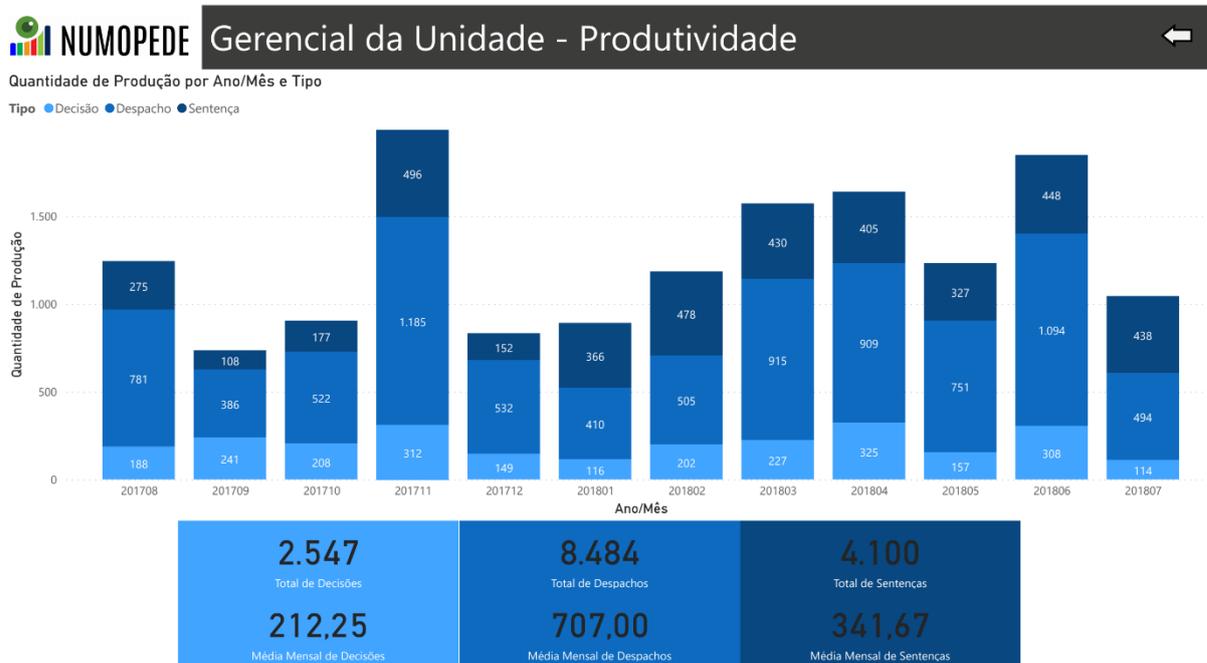
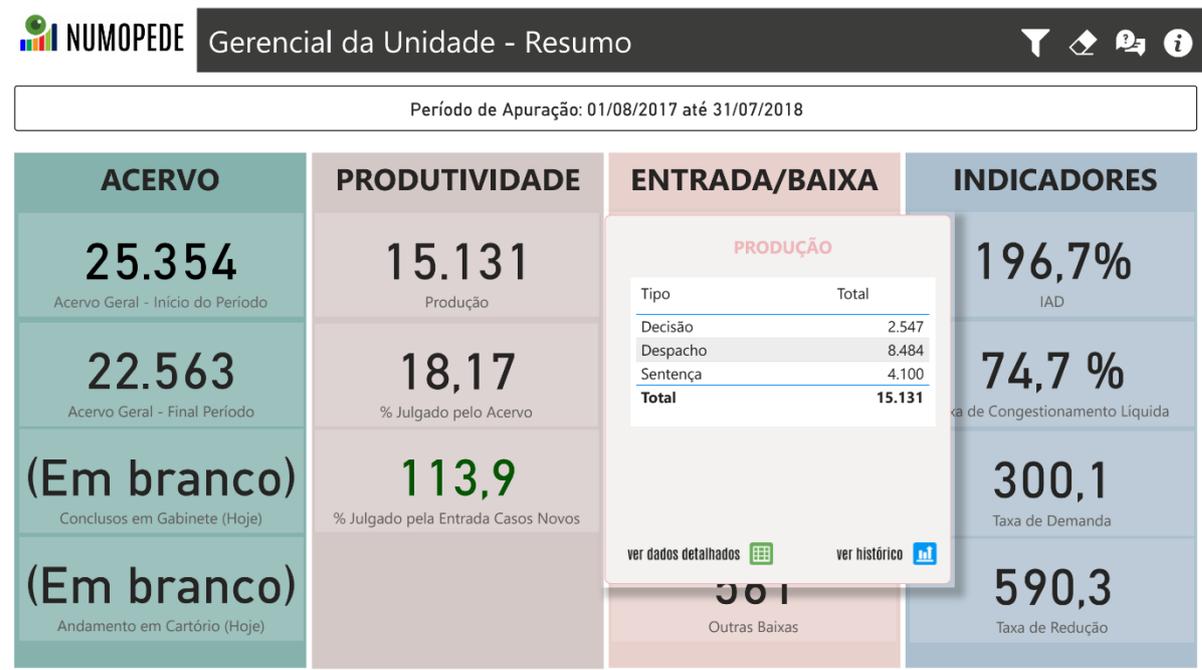


b) Agosto de 2018 a julho de 2019:

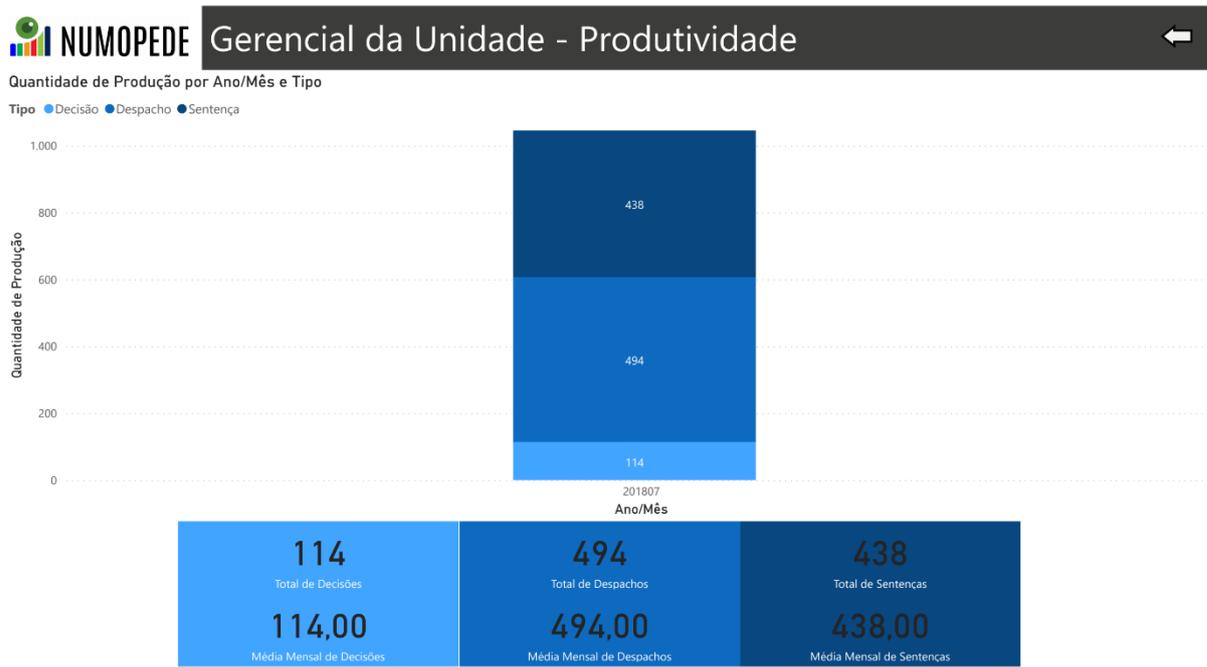


## ANEXO D – RESULTADOS ANTERIORES A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA - PRODUTIVIDADE POR TIPO DE PROVIMENTO JUDICIAL - POWER BI

a) Agosto de 2017 a julho de 2018 (doze meses antes da implementação da metodologia)

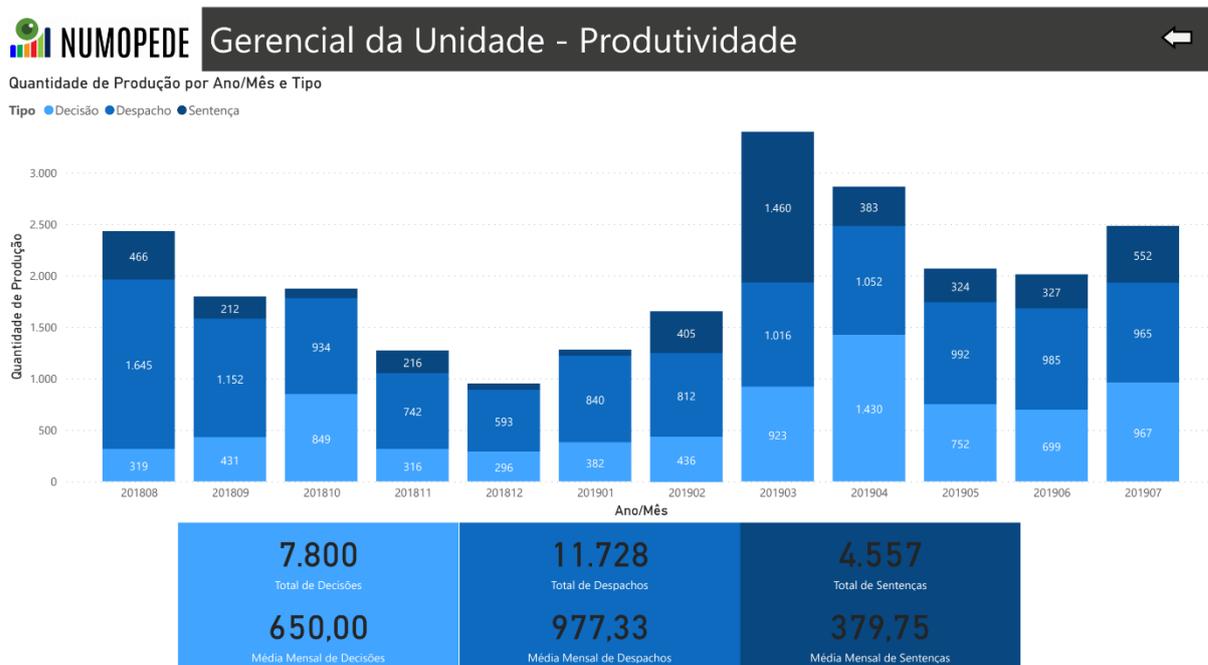


b) Julho de 2018 (mês imediatamente anterior)

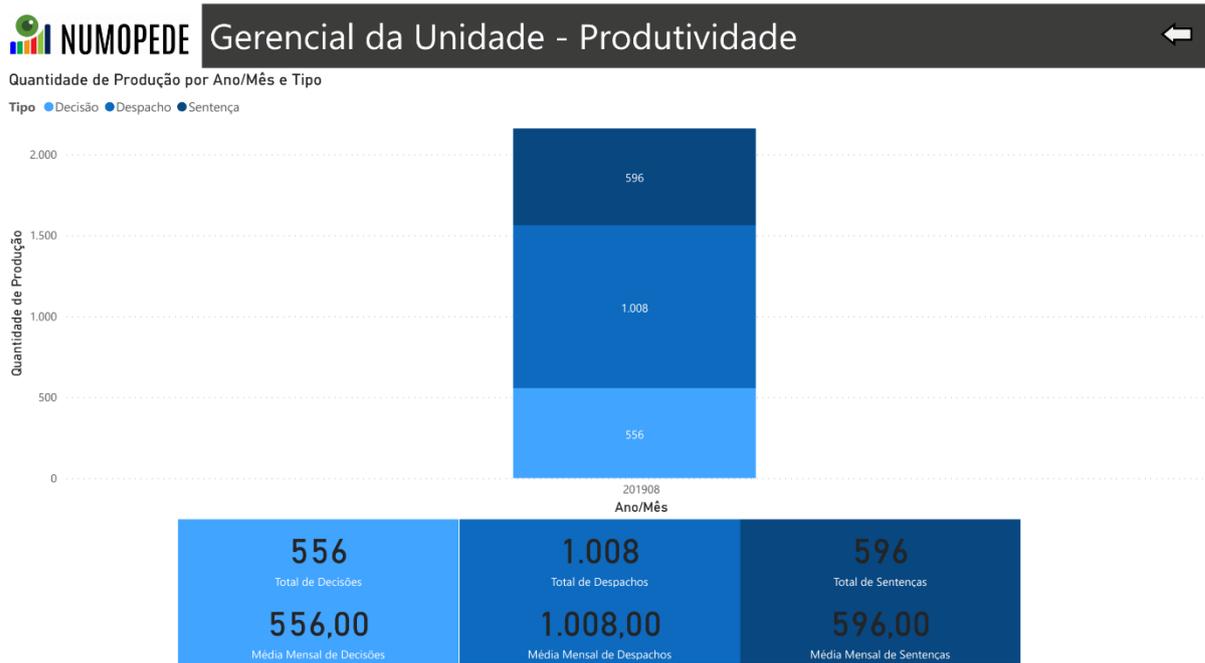


## ANEXO E – RESULTADOS POSTERIORES A IMPLEMENTAÇÃO DA TRIAGEM COMPLEXA - PRODUTIVIDADE POR TIPO DE PROVIMENTO JUDICIAL - POWER BI

a) Agosto de 2018 a julho de 2019 (doze meses após a implementação da metodologia)



## b) Agosto de 2019 (mês um ano após)



## ANEXO F – PRODUTIVIDADE DOS MAGISTRADOS TITULARES DE VARA BANCÁRIA ENTRE AGOSTO DE 2018 E JULHO DE 2019 - POWER BI

[← Voltar ao relatório](#)

RELATÓRIO GERAL

Magistrado	Sentenças	Decisões	Despachos	Produção Total	Audiências
CINTIA GONCALVES COSTI	3.155	7.239	10.386	20.780	5
GIANCARLO ROSSI	2.673	5.263	6.889	14.825	672
GRAZIELA SHIZUIHO ALCHINI	3.536	7.448	6.739	17.723	373
LEONE CARLOS MARTINS JUNIOR	2.747	4.773	5.684	13.204	143
MARCELO PIZOLATI	2.678	5.320	4.660	12.658	370
OSMAR MOHR	2.628	5.508	5.257	13.393	24
SILVIO JOSE FRANCO	2.854	3.162	3.384	9.400	
STEPHAN KLAUS RADLOFF	1.890	5.726	3.771	11.387	24
YHON TOSTES	2.731	8.451	2.582	13.764	289
<b>Total</b>	<b>24.892</b>	<b>52.890</b>	<b>49.352</b>	<b>127.134</b>	<b>1.900</b>

## ANEXO G – TEMPO MÉDIO DA CONCLUSÃO ATÉ A PROLAÇÃO DA SENTENÇA – APRIMORAR

### a) Julho de 2018



### b) Agosto de 2019



## ANEXO H – TEMPO MÉDIO DE DURAÇÃO DO PROCESSO - APRIMORAR

## a) Julho de 2018



## b) Agosto de 2019



## ANEXO I – PORTARIA QUE INSTITUI O PROGRAMA TREINAR E IMPLEMENTA A TRIAGEM COMPLEXA

### Corregedoria-Geral da Justiça

#### Portaria

**PORTARIA N. 56 DE 12 DE NOVEMBRO DE 2018**

Ação: Pedido de Providências/PROC

Requerente: Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina

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,

**RESOLVE:**

Art. 1º. Fica instituído 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 aderirão ao programa:

I - por recomendação técnica dos Núcleos I ou III da Corregedoria-Geral da Justiça; ou

II - por requerimento voluntário encaminhado ao Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça, consoante modelo do Anexo Único desta Portaria.

§ 1º - A recomendação ou o requerimento serão objeto de decisão do Corregedor-Geral da Justiça, com base em parecer do Núcleo II quanto à viabilidade técnica, com a indicação dos servidores e o eventual calendário do atendimento.

§ 2º - É admissível a adesão espontânea à metodologia de Triagem Complexa, por iniciativa e com recursos da própria unidade judicial, sem a necessidade de incorporação ao programa na forma dos incisos I e II 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 visitação presencial, para efetuarem a preparação dos seguintes itens:

I - leitura da versão mais atualizada das Diretrizes para Gestão de Gabinetes, com especial enfoque nas bases teóricas da Triagem Complexa;

II - publicação da Portaria gerencial da unidade, com delegação de atos ordinatórios, observadas as sugestões do modelo institucional;

III - estudo da nomenclatura e do conteúdo dos modelos da base institucional disponibilizada no sistema, para viabilizar o mapeamento do acervo;

IV - elaboração dos modelos específicos que o Magistrado entender necessários, em razão de discordância técnica quanto ao padrão institucional ou para atender especificidades locais, atentando para a nomenclatura ementada e a formatação institucional;

V - 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 da Corregedoria-Geral da Justiça;

VI - disponibilização de agenda do Magistrado e da equipe para acompanhar o treinamento;

VII - organização da distribuição do tratamento das questões urgentes pela equipe;

VIII - preenchimento do formulário do Anexo Único com os dados estatísticos da unidade; e,

IX - compartilhamento de todas as informações sobre a mudança e os impactos previstos com a integralidade da equipe de cartório e de gabinetes.

Art. 4º - Os servidores convocados para treinamento da Triagem Complexa efetuarão deslocamento para a unidade em datas previamente agendadas.

§ 1º - O período de treinamento presencial será de:

I - 2 (dois) até 5 (cinco) dias úteis, no caso de recomendação, na forma do inciso I do art. 1º; ou

II - 2 (dois) dias úteis, no caso de requerimento voluntário, na forma do inciso II do art. 1º.

§ 2º - Os Núcleos I, II e III da Corregedoria-Geral da Justiça poderão apresentar justificativas técnicas para que o Corregedor-Geral da Justiça amplie, excepcionalmente, os prazos a que se referem os incisos I e II do § 1º deste artigo.

§ 3º - 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 e com conclusão exitosa das etapas a que se referem os incisos I a III do art. 5º.

§ 4º - 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.

§ 5º - Os Núcleos I, II e III da Corregedoria-Geral da Justiça poderão sugerir ao Corregedor-Geral da Justiça que os servidores integrantes do Programa Apoio ou, excepcionalmente, outros servidores convocados colaborem com o cumprimento das etapas a que se referem os incisos I a III do art. 5º, por período determinado.

Art. 5º - A implementação da Triagem Complexa envolve as seguintes etapas sequenciais:

I - mapeamento integral do acervo de processos concluídos para impulso judicial, mediante aposição dos códigos de triagem constantes das Diretrizes para Gestão de Gabinetes;

II - lançamento das peças simples de despachos, decisões e sentenças nos processos respectivos;

III - organização de plano de gestão para lançamento gradativo das peças complexas de decisões e sentenças.

§ 1º - O cumprimento das etapas a que se referem os incisos II e III deste artigo deve observar, preferencialmente, os lotes de peças similares.

§ 2º - Após o encerramento da etapa do mapeamento integral do acervo a que se refere o inciso I deste artigo, a unidade deve prosseguir com a triagem semanal dos novos processos remetidos concluídos para impulso judicial, evitando cumulação de autos não triados e assegurando a continuidade da metodologia.

§ 3º - No caso de unidades recomendadas na forma do inciso I do art. 1º, serão observados os seguintes controles quanto ao cumprimento das etapas:

I - mínimo de 2.000 (dois mil) processos triados por cada mês posterior ao marco da implantação, até o encerramento da etapa a que se refere o inciso I do caput deste artigo;

II - lançamento de todas as peças simples de processos triados, conforme a etapa a que se refere o inciso II do caput deste artigo, no prazo de até 30 (trinta) dias depois de codificados; e,

III - manutenção da triagem periódica do acervo, enquanto perdurar a etapa de redução gradual do acervo de processos concluídos para impulso complexo, conforme etapa a que se refere o inciso III do caput deste artigo.

§ 4º - Os Núcleos I, II e III da Corregedoria-Geral da Justiça, observadas suas funções correccionais e disciplinares específicas, acompanharão o cumprimento das etapas acima referidas.

Art. 6º - 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 os 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.

Florianópolis/SC, 12 de novembro de 2018.

Henry Petry Junior

Corregedor-Geral da Justiça

#### Anexo ÚNICO - Modelo de REQUERIMENTO

Unidade Requerente:

Juiz(a) em atividade: \*

Número de servidores em atividade de cartório: \*

Número de estagiários em atividade de cartório: \*

Número de servidores em atividade de gabinete: \*

Número de estagiários em gabinete: \*

Número de residentes em gabinete: \*

Média de entrada de processos (ano anterior): \*

Competência: \*

Item/Descrição	Unidade
Despachos	
Despachos em gabinete - decisões e sentenças	
Despachos em gabinete - sentenças	
Tempo médio de despacho/decisão	
Auto arquivado para fins judicial dentro de cartório há mais de 100 dias	
Auto arquivado para cartório há mais de 100 dias	
Porcentual de processos definitivos	

Outros controles:

Média de processos arquivados para despacho e decisão: \*

Média de processos arquivados para cartório: \*

Despachos e decisões arquivados: \* (total de cinco meses, média mensal) \*

Processos arquivados: \* (total de cinco meses, média mensal) \*

Local e data.

#### PORTARIA n. 55 de 7 DE NOVEMBRO de 2018 - RETIFICADA

Ação: Pedido de Providências/PROC

Requerente: Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina

Determina a realização de correção presencial na comarca de Indaial e das outras providências.

O CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, consoante o disposto no art. 1º, § 2º, e 4º, IX, do Regimento Interno da Corregedoria-Geral da Justiça e no art. 7º, I, do Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça,

RESOLVE:

Art. 1º. Designar, entre os dias 26 e 30 de novembro 2018, a realização de correções presenciais nas seguintes unidades:

I - Indaial - 1ª Vara Cível;

II - Indaial - 2ª Vara Cível;

III - Indaial - Vara Criminal; e

IV - Indaial - Setores Administrativos.

Parágrafo único. Para tanto, delega atribuição correccional à Juíza-Corregedora Sônia Eunice Odwazny.

Art. 2º. Fixar a realização de ouvidoria presencial, no dia 27 de novembro

## ANEXO J – RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETO DO NÚCLEO II DA CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA



PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA  
Corregedoria-Geral da Justiça  
Núcleo II – Estudos, Planejamento e Projetos  
Programa Permanente de Treinamento e Implementação da Metodologia de Gestão por  
Triagem Complexa

### Vara de Direito Bancário de Blumenau.

**Tabela 1:** Cinco meses anteriores à implementação da metodologia

Dados anteriores (fevereiro a junho de 2018)
Despachos e decisões proferidas: 5.108 (total dos cinco meses), média mensal: 1.021
Processos sentenciados: 1.941 (total dos cinco meses), média mensal: 388
Autos conclusos para ato judicial diverso de sentença há mais de 100 dias: 5.026 (julho)
Autos conclusos para sentença há mais de 100 dias: 1.026 (julho)

**Tabela 2:** Durante a triagem do acervo

Outros dados
Dias trabalhados: 20 (vinte) dias, triagem do acervo com a elaboração de minutas somente do fluxo rápido pelos estagiários
Total de processos triados: 2.900
Total de despachos, decisões e sentenças proferidos no período: 2.366
Média de provimentos judiciais por dia de trabalho: 118

**Tabela 3:** Trinta dias de implementação

Painel Comparativo		
	Inicial	Acompanhamento
Data-base	28.08.2018	24.09.2018
Acervo total	21.161	21.298
Acervo concluso em gabinete – despachos e decisões	7.886	6.104
Acervo concluso em gabinete – sentenças	1.861	1.816
Tempo médio de despacho/decisão	12 meses	Não se aplica
Percentual de processos eletrônicos	65,47%	68,57%

**Tabela 4:** Após um ano de implementação da metodologia

Painel Comparativo	
	30.09.2019
Data-base	30.09.2019
Acervo total	18.062
Acervo concluso em gabinete – despachos e decisões	2.841
Acervo concluso em gabinete – sentenças	1.822
Percentual de processos eletrônicos	99%
Autos conclusos para ato judicial diverso de sentença há mais de 100 dias:	973
Autos conclusos para sentença há mais de 100 dias:	1.466

## ANEXO K – AUTORIZAÇÃO PARA O USO DE DADOS



ESTADO DE SANTA CATARINA  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
GABINETE DA PRESIDÊNCIA - NÚCLEO ADMINISTRATIVO

**DESPACHO**

1. Trata-se de processo administrativo autuado para análise da pesquisa elaborada por Camila Roberta Buzzi, Assessora de Gabinete do 10º Juízo da Vara Regional de Direito Bancário, cujo objetivo é *"autorização para acesso à informação do sistema Power BI e Aprimorar, para consulta e extração de dados, bem como de legislações internas do TJ/SC, que não possuem questões sigilosas, com o intuito de subsidiar o estudo de caso para conclusão do curso"* (doc. n.º 5953293).

Conforme denota-se do requerimento, *"o tema do estudo de caso é a melhoria da gestão de gabinetes judiciais com a aplicação da metodologia da triagem complexa de processos, em especial no âmbito da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau. Ressalto que os dados utilizados serão relativos à quantidade de autos em tramitação, produtividade e duração dos processos. Não haverá qualquer menção a nomes de partes ou a um caso em especial"*.

Submetidos os autos ao Secretário do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais - CGPDP, este opinou pelo deferimento do pleito, tendo em vista que a requerente informou que *"caso não sejam acessados e posteriormente compartilhados nomes de partes, de magistrados e números de processos (dentre outros dados pessoais), não haveria tratamento de dados pessoais, o que levaria a não incidência da LGPD e, conseqüentemente, a ausência de óbice, sob o prisma da LGPD e do CGPDP, para o atendimento do pedido"*, recomendando *"que a requerente firme termo de responsabilidade, nos termos do adotado pela Corte em situações envolvendo acesso à dados pessoais"* (doc. n.º 5953294).

A manifestação foi acolhida pela respectiva Coordenadora e Encarregada pelo Tratamento de Dados Pessoais do Poder Judiciário catarinense, Exma. Desembargadora Denise de Souza Luiz Francoski (doc. n.º 5953314).

2. Adianta-se, não há óbice ao atendimento da pretensão.

Isso porque, nos moldes delineados no parecer do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais - CGPDP, *"no caso em apreço, a requerente destacou que 'os dados utilizados serão relativos à quantidade de autos em tramitação, produtividade e duração dos processos. Não haverá qualquer menção a nomes de partes ou a um caso em especial', [...] e, conseqüentemente, a ausência de óbice, sob o prisma da LGPD e do CGPDP, para o atendimento do pedido"* (doc. n.º 5953294).

Importante destacar que a realização da pesquisa objetiva analisar aspectos importantes da metodologia de triagem complexa dos processos de Direito Bancário da comarca de Blumenau, vinculados ao Mestrado Profissional em Direito de parceria entre este Tribunal de Justiça e a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC ([Convênio n. 237/2016](#)).

Nesse contexto, fica autorizada o acesso, a extração e a utilização dos dados exclusivamente para os fins de embasar a pesquisa acadêmica da requerente.

Todavia, necessário que haja prévia assinatura do termo de responsabilidade (modelo anexo à presente decisão), através do qual a solicitante se comprometerá a guardar sigilo das informações a que terá acesso, empregando-as tão somente para os fins da pesquisa que pretendem realizar, e assumindo o compromisso de observar estritamente a disciplina da Resolução CM n.º 11 de 10 de outubro de 2001, bem como a vedação constante em seu art. 8º, §2º.

3 .À vista do exposto, DEFIRO o pedido em questão com a prévia assinatura do termo de responsabilidade referente ao doc. n.º 6003424 pela solicitante/mestranda.

Cientifiquem-se. Providencie-se.

Cumpridas todas as formalidades, arquivem-se.

Florianópolis, data da assinatura digital

Carolina Ranzolin Nerbass  
Juíza Auxiliar da Presidência



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Ranzolin Nerbass, JUÍZA AUXILIAR DA PRESIDÊNCIA**, em 15/12/2021, às 17:59, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



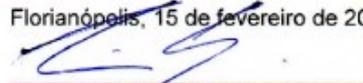
A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://sei.tjsc.jus.br/verificacao> informando o código verificador **6003429** e o código CRC **0A6E53AC**.

**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, Camila Roberta Buzzi, CPF n.º 052.461.929-89, matrícula n.38999, residente e domiciliada na Rua Olavo Bilac, n.º282, ap 203, CEP 89036-710, bairro Velha, cidade Blumenau, a fim de subsidiar pesquisa científica intitulada "**A gestão processual por Triagem Complexa**: um estudo de caso acerca da implementação da metodologia no gabinete da Vara de Direito Bancário da Comarca de Blumenau", comprometo-me a:

- 1) Zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações que serão obtidas e utilizadas no desenvolvimento da presente pesquisa, dando o adequado tratamento das informações pessoais consultadas e preservando o sigilo das partes e dos elementos obtidos, sob pena de responsabilização por seu uso indevido, na forma da lei.
- 2) Garantir a anonimização dos dados compulsados com a utilização somente do necessário à pesquisa após a devida compilação, não fornecendo quaisquer informações que permitam identificar quem são as pessoas envolvidas ou o fato concreto.
- 3) Utilizar os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho apenas para fins de pesquisa e para atingir seu objetivo.
- 4) Concordar e cumprir com as normas pertinentes.
- 5) Utilizar os dados a que tiver acesso tão somente para o desenvolvimento da pesquisa científica, abstendo-me da utilização dos mesmos para a promoção de discussões abertas e/ou temáticas e cumprindo estritamente o disposto na Resolução CM n.º 11 de 10 de outubro de 2001.
- 6) Disponibilizar ao Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, sem qualquer ônus, eventual arquivo eletrônico gerado a partir de material fornecido.
- 7) Observar, quando da atividade de tratamento, os princípios da boa-fé e aqueles elencados no art. 6º da LGPD, quais sejam: finalidade; adequação; necessidade; livre acesso; qualidade dos dados; transparência; segurança; prevenção; não discriminação; responsabilização e prestação de contas.

Florianópolis, 15 de fevereiro de 2022.



---

Assinatura

