

## O PROBLEMA DA GESTÃO DE GABINETES JUDICIAIS

### THE PROBLEM OF JUDICIAL OFFICE MANAGEMENT

Orlando Luiz Zanon Junior\*

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é expor os problemas em torno da gestão de gabinetes judiciais, especificamente no ponto da ausência de esforços suficientes para o desenvolvimento de uma metodologia uniforme (métodos e técnicas padronizados) para a gestão de lançamento de decisões judiciais, embora se trate de atividade típica e cotidiana do Poder Judiciário. A pesquisa se justifica diante da necessidade de implementação de esforços de gestão, para fazer frente ao enorme volume de processos em trâmite perante a jurisdição brasileira, estimado em cerca de cem milhões de feitos em andamento. As conclusões foram no sentido de que há inúmeros pontos de gargalo a serem resolvidos para assegurar efetividade na prestação da tutela jurisdicional, seja mediante estudos voltados à readequação da enorme estrutura atual em quatro instâncias, ao aperfeiçoamento do Direito Processual, à gestão da função cartorária, à administração de recursos etc. Porém, o principal enfoque deste estudo específico diz respeito a apontar que a gestão de lançamento de decisões vem sendo negligenciada, apesar de diretamente relacionada com a prática cotidiana da atividade constitucional de prestação jurisdicional. Quanto à metodologia empregada, destaca-se que na fase de investigação foi utilizado o método indutivo, na fase de tratamento de dados o cartesiano e o texto final foi composto na base lógica dedutiva. Nas diversas fases da pesquisa, foram acionadas as técnicas do referente, da categoria, do conceito operacional e da pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Gestão do lançamento de decisões. Gabinete. Base de Modelos. Fluxo Processual.

**ABSTRACT:** The main objective of this paper is to present the problems surrounding the management of judicial offices, specifically the lack of sufficient efforts to develop a uniform methodology (standardized methods and techniques) for the management of legal adjudication. The research is justified by the need to implement management efforts to deal with the enormous number of processes in the brazilian judiciary today, estimated at around 100 million processes. The conclusions were that there are innumerable bottlenecks to be solved in order to ensure effectiveness in legal adjudication, as the readjustment of the actual excessive

\* Doutor em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Dupla titulação em Doutorado pela UNIPG (Itália). Mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Professor da Escola da Magistratura de Santa Catarina (ESMESC), da Academia Judicial (AJ) e do Programa de Pós-graduação da UNIVALI. Membro da Academia Catarinense de Letras Jurídicas (ACALEJ). Juiz de Direito. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.

number o four instances, the improvement of Procedural Law, resource management etc. However, the main focus of this specific study is to point out that the daily management of legal adjudication has been neglected. As for the methodology, it is emphasized that in the investigation stage we used the inductive method, in the data processing phase we used the Cartesian method and the final text was composed on the basis of deductive logics. In the various stages of the research we used the techniques of the referent, the category, the operational concept and literature survey.

**Keywords:** Decision-making management. Judicial Office. Base of Standards. Process Flow.

**SUMÁRIO: 1 INTRODUÇÃO; 2 PRINCIPAIS CONCEITOS OPERACIONAIS AFETOS À GESTÃO DE GABINETES; 2.1 GABINETE JUDICIAL E AUXILIARES DO JUÍZO; 2.2 LANÇAMENTO DE DECISÕES, BASE DE MODELOS E FLUXO PROCESSUAL; 3 PROBLEMAS NO PANORAMA ATUAL DA GESTÃO DE GABINETES; 4 CONCLUSÕES; REFERÊNCIAS.**

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa expor os problemas em torno da gestão de gabinetes judiciais, especificamente no ponto da ausência de esforços suficientes para o desenvolvimento de uma metodologia uniforme (métodos e técnicas padronizados) para a gestão de lançamento de decisões jurisdicionais, embora se trate de atividade típica e cotidiana do Poder Judiciário de Santa Catarina<sup>1</sup>.

Justifica-se este enfoque porque a otimização administrativa do Poder Judiciário é uma das mais importantes medidas para aprimoramento da prestação jurisdicional, tanto que é englobada entre as políticas institucionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O interesse pelo aspecto administrativo se firmou mais recentemente, quando estudos estatísticos, até então negligenciados, permitiram diversas interpretações quanto ao enorme volume de processos em andamento. Foi estimado o número de cerca de cem milhões de feitos em trâmite, com um novo ingresso a cada cinco segundo<sup>2</sup>. Ademais, a referida abordagem estatística

1 Desde já, cabe aqui fazer esta expressa limitação ao âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, que emprega o SAJ (Sistema de Automação da Justiça), desenvolvido pela Softplan, como sistema digital.

2 O quantitativo de processos é uma aproximação livre para fevereiro de 2017, considerando que, segundo o relatório Justiça em Números 2016, o ano de 2015 findou com cerca de 74 milhões de processos em tramitação, sendo que o ingresso de novas demandas é

também permitiu identificar a ocorrência de gargalos operacionais e o excesso de litigância por agentes específicos, o que se convencionou chamar de uso predatório da jurisdição<sup>3</sup>. Tais situações são negativamente influenciadas pela ausência de uniformização de, ao menos, um módulo básico de medidas administrativas para gestão do lançamento de decisões, de modo a justificar a presente investigação.

Diante deste contexto, extrai-se a premissa de que o aprimoramento da jurisdição não depende apenas do esforço pela produção de decisões em maior consonância técnica com o direito material envolvido. É necessário também que tais deliberações atinjam os efeitos almejados. Outrossim, recomenda-se o enfoque em medidas de eficiência (meios) e de eficácia (resultados), para assegurar a prestação jurisdicional efetiva em tempo compatível com as dinâmicas sociais, políticas e econômicas. Daí que os magistrados merecem complementar sua formação jurídica com conhecimentos gerenciais específicos à sua área de atuação.

Notadamente, a adoção de métodos administrativos especificamente desenvolvidos para esta modalidade do exercício do poder político estatal pode proporcionar majoração na qualidade das decisões, redução de gargalos, eliminação de obstruções nos fluxos procedimentais, minoração dos tempos de tramitação processual e, ainda, de acordo com esta proposta de pesquisa, ampliação das taxas de segurança jurídica e de isonomia de tratamento aos jurisdicionados.

Nesta parte introdutória cabe referir, também, a adoção da Teoria Complexa do Direito (TCD) como marco de sustentação teórica da discussão aqui desenvolvida<sup>4</sup>. Isto porque a referida proposição pós-positivista da Ciência Jurídica (ou

---

historicamente superior ao quantitativo de julgamentos proferidos. Daí que, sobre a estatística, recomenda-se: CNJ (2016). Complementando, quanto ao estoque referido e também sobre o percentual de participação dos grandes litigantes, recomenda-se a visualização do seguinte vídeo: AMB (2015).

- 3 “Portanto, neste artigo preliminar, cabe apresentar essas quatro características como típicas do uso predatório da jurisdição, de modo a conceituá-lo nestes apontamentos iniciais, sujeitos a posterior aperfeiçoamento, como o abuso do direito de acesso à jurisdição ou de defesa, mediante excesso de acionamentos da jurisdição, diretamente ou imposto à parte adversa, qualificado pela insistência em desrespeitar administrativamente prerrogativas jurídicas já reconhecidas ou, alternativamente, pela reiteração de argumentos já repelidos pela jurisprudência predominante, geralmente praticada por grande corporação” (BUNN; ZANON JUNIOR, 2016, p. 257).
- 4 A Teoria Complexa do Direito (TCD) é uma proposição de avanço teórico para a Ciência Jurídica (ou, caso se preferir, para a Teoria Jurídica) caracterizada por assimilar os ganhos

Teoria do Direito, para aqueles que negam o *status* científico) não reflete apenas uma construção abstrata distante da realidade concreta. Muito pelo contrário, resultou justamente de indagações surgidas no campo profissional, quanto aos aspectos descritivos e prescritivos dos estudos jurídicos. Daí que seu desenvolvimento resultou em nova visualização sobre as quatro plataformas de base do fenômeno jurídico (Fontes, Normas, Ordenamento e Decisão), a qual permite toda uma nova rede de articulações científicas (ou então filosóficas), que visam ultrapassar as fronteiras da academia e, efetivamente, auxiliar na construção de proposições úteis ao desenvolvimento de um sistema jurisdicional mais sofisticado. Logo, lembrando a advertência de Richard Allen Posner, a TCD não se enquadra no rol das discussões acadêmicas apartadas de qualquer utilidade concreta (POSNER, 2016), mas sim trata de questões intrinsecamente ligadas e úteis ao cotidiano dos profissionais da área.

Feita esta ressalva, sobre a estrutura do texto, cabe destacar que o primeiro subitem oferece uma proposta de fixação dos principais conceitos operacionais relacionados com a gestão de gabinetes judiciais. Tal esforço inicial é necessário, porquanto este texto é propedêutico com relação a um campo ainda pouco explorado pela literatura jurídica brasileira.

Depois, o segundo subitem enfoca a discussão central deste artigo, consistente em uma leitura da problemática envolvendo persistir ainda carência de efetivos esforços sobre gestão judicial em Santa Catarina (a exemplo do que ocorre no restante do país), apesar de louváveis iniciativas específicas e do crescente interesse sobre o tema.

Aqui cabe também anotar que este trabalho se insere no programa de Núcleos de Estudos e Pesquisas (NEPs) da Academia Judicial (AJ) do Poder Judiciário Catarinense, de modo a demonstrar o reconhecimento institucional da necessidade de se aprofundar os estudos sobre gestão de gabinetes, notadamente quanto à tarefa jurisdicional precípua de lançamento de decisões.

---

do modelo do Positivismo Jurídico e propor modificações que visam, de um lado, aumentar sua fidelidade na descrição da realidade (âmbito descritivo) e, de outro, aprimorar sua resolubilidade prática (aspecto prescritivo). Não é ocioso destacar que se trata de uma proposta diferente das correntes neopositivista (Ferrajoli), substancialista (Dworkin), procedimentalista (Alexy) e pragmática (Posner), mormente porque voltada a um paradigma mais do que juspositivista, sem retrocessos ao superado padrão jusnaturalista. Maiores detalhes, ver: Zanon Junior (2015).

Tanto é assim que, para abordar os assunto, foi empregada a experiência deste subscritor, após aproximadamente dez anos na atividade jurisdicional, bem como o aporte decorrente de entrevistas com alguns magistrados catarinenses, mediante visitas às suas unidades de atuação. Outrossim, é de suma importância agradecer aos excelentíssimos juízes que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a elaboração do presente estudo, dentre eles (em ordem alfabética): André Alexandre Happke, Anuska Felski da Silva, Carlos Alberto Civinski, Cláudia Margarida Ribas Marinho, Cláudio Valdyr Helfenstein, Guy Berckenbrock, Karen Francis Schubert Reimer, Liana Bardini Alves, Marco Aurélio Gastaldi Buzzi, Osmar Mohr, Quitéria Tamanini Vieira Peres e Uziel Nunes de Oliveira. Desde já, pede-se vênia por eventual lapso de memória.

Por derradeiro, quanto à metodologia empregada, destaca-se que na fase de investigação foi utilizado o método indutivo, na fase de tratamento de dados o cartesiano e o texto final foi composto na base lógica dedutiva. Nas diversas fases da pesquisa, foram acionadas as técnicas do referente, da categoria, do conceito operacional e da pesquisa bibliográfica (PASOLD, 2011).

## 2 PRINCIPAIS CONCEITOS OPERACIONAIS AFETOS À GESTÃO DE GABINETES

### 2.1 GABINETE JUDICIAL E AUXILIARES DO JUÍZO

Inicialmente, a discussão pressupõe a fixação de um acordo semântico sobre o quê é uma unidade judicial, um gabinete e um cartório, bem como a exposição do elenco de agentes públicos neles engajados, tendo como pano de fundo o Poder Judiciário de Santa Catarina.

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<sup>5</sup>. Cada unidade ocupa, fisicamente,

5 “As Fontes Jurídicas, em uma frase, são os argumentos teóricos (elementos de determinação) admitidos pelo Direito como legítimos limitadores para a tomada de decisões em uma Sociedade específica. Isto significa que, dentre os inúmeros critérios que podem ser pesquisados

parte do espaço de uma edificação intitulada Fórum. Além dela, este espaço pode também abrigar outras instituições (como o Ministério Público, por exemplo) ou órgãos administrativos (como uma contadoria judicial, um setor de distribuição, o oficialato de justiça etc.).

Cada unidade judicial é titularizada por um **magistrado** (Juiz de Direito, Federal, do Trabalho etc.), encarregado de prover as deliberações dela e, também, administrá-la. Eventualmente, dois magistrados são lotados em uma mesma unidade, como no caso padrão da Justiça Federal, em que cada unidade é geralmente composta por um titular e um substituto.

Em razão da complexidade e da carga de trabalho em uma unidade judicial, o magistrado geralmente recebe o apoio dos chamados **auxiliares do juízo**, que podem ser classificados em assessores, cartorários e estagiários. É claro que há outros auxiliares, a exemplo dos contadores, oficiais de justiça, distribuidores, peritos e outros, conforme previsto na legislação, entretanto, estes não estão lotados na unidade judicial propriamente dita, mas sim integram outros órgãos judiciários (como a contadoria, por exemplo) ou mesmo apenas exercem função pública temporária (a exemplo dos peritos). Daí que, para o enfoque deste estudo, aqueles três grupos antes mencionados são os principais, nada vedando que existam outros, a depender da organização judiciária específica (que pode prever também um secretário ou porteiro, por exemplo).

Os **assessores** são aqueles servidores ocupantes de cargos públicos, providos por concurso ou comissão, encarregados de auxiliar principalmente nas tarefas de análise de processos e de elaboração de minutas de decisão, embora possam também executar funções de administração, atendimento ao público etc. Quando há mais de um, geralmente algum assume um cargo de chefia, podendo receber

---

e invocados para determinar e amparar uma decisão, somente alguns são considerados legítimos em cada tradição jurídica. E, dentre estes considerados válidos, é necessário estabelecer graus de eficácia distintos, de modo a viabilizar a cognição da força que possuem em cada comunidade específica. Uma vez fixada sua validade e eficácia, cabe acentuar que sua característica precípua é justamente limitar a amplitude decisória do intérprete e aplicador, haja vista que sua incidência aponta determinados direcionamentos que, caso inobservados, recomendam esforço argumentativo exposto à fiscalização democrática, para o fim de evitar as críticas de ignorância ou corrupção” (ZANON JUNIOR, 2013, p. 307).

diferente titulação (a exemplo de Secretário Jurídico ou Oficial de Gabinete) e remuneração superior.

Os **cartorários**, de outro lado, são também servidores, porém sua nomenclatura é diferenciada apenas porque seu mister não diz respeito diretamente às tarefas de assessoria antes mencionadas, mas sim ao cumprimento das decisões proferidas pelo magistrado. Logo, cabe-lhes interpretar a decisão judicial e providenciar os devidos encaminhamentos, como elaborar ofícios, expedir mandados a serem cumpridos pelo oficial de justiça, alimentar sistemas digitais (a exemplo do Renajud) etc. Geralmente são lotados mais de um em cada unidade, hipótese na qual alguém pode assumir função de chefia, com titulação própria (a exemplo de Chefe de Cartório) e remuneração majorada. Não raras vezes, são divididos em grupos com formação de nível superior (cujos cargos são chamados de analistas) ou médio (chamados de técnicos).

Por fim, os **estagiários** são os estudantes, geralmente do curso de Ciência Jurídica ou Direito, que vêm prestar seus serviços, de forma remunerada ou voluntária, com a finalidade de, concomitantemente, adquirirem conhecimento prático adicional. Por estarem em fase de aprendizado e não deterem experiência prévia, geralmente lhes são delegadas as tarefas mais simples, embora possam gradualmente migrarem para execução de atividades complexas, sejam elas típicas dos assessores ou dos cartorários, antes mencionadas.

Por fim, já se tornou comum (ou clássico) que as unidades judiciais sejam divididas em duas áreas físicas, chamadas de **gabinete** (onde ficam o magistrado, os assessores e alguns estagiários) e de **cartório ou secretaria** (onde permanecem os cartorários). Embora esta divisão refira apenas o assento do auxiliar do juiz de acordo com sua função típica, na forma antes descrita, a tradição de divisão das tarefas da unidade judicial nestes dois campos já se fossilizou em grande parte da jurisdição estadual catarinense, de modo a permitir o uso das expressões funções de gabinete ou de cartório. Tanto é assim que este estudo é focado, especificamente, nas atividades de gabinete (ou seja, não discorre sobre a atividade cartorária).

Apesar disto, cabe assinalar que tal separação da unidade judicial em duas esferas não é plenamente seguida por todos. Com efeito, neste particular, podem ser apontados dois grandes paradigmas administrativos distintos, quais sejam:

- a. **Modelo comum ou clássico:** É caracterizado pela divisão das tarefas em dois grandes grupos, de modo que a produção da decisão é realizada pelo gabinete e, depois, o respectivo cumprimento incumbe ao cartório (ou secretaria). Aqui se verifica a clara divisão de tarefas entre os assessores (e estagiários lotados em gabinete) e cartorários (e respectivos estagiários), na forma antes mencionada. Neste modelo, há carga de processos conclusos, para fins de tramita-los entre estas duas subdivisões da unidade (gabinete e cartório). A triagem é geralmente realizada, no ponto que interessa (gestão de lançamento de decisões), quando da chegada dos processos ao gabinete, oportunidade em que são separados os lotes de causas distintas. Trata-se do modelo mais amplamente empregado no Poder Judiciário de Santa Catarina, tanto que o próprio sistema informatizado (SAJ) é baseado neste conceito.
- b. **Unificado:** A unidade judicial permanece indivisa quanto à distribuição de tarefas. Ou seja, o mesmo grupo de auxiliares do juízo executa as atribuições de produção da minuta de decisão e, posteriormente à correção pelo juiz, efetua o respectivo cumprimento. Outrossim, aqui não há subdivisão entre assessores e cartorários, como antes dito. Neste modelo, não há de fato carga de processos, ainda que isto possa ser formalmente alimentado em algum sistema de registro. A triagem geralmente é realizada quando um determinado assessor assume a análise de um processo para produzir uma minuta de decisão e, depois de aprovada pelo magistrado, passa para o respectivo cumprimento. Trata-se de cenário que, no âmbito desta pesquisa, somente foi verificado em sua plenitude na 1ª Vara Cível de Joinville, atualmente titularizada pelo Dr. Uziel Nunes de Oliveira.

Diante de tais conceitos operacionais, não é preciso grandes abstrações para perceber que, conforme se opte por um modelo ou outro (comum ou unificado), serão gerados efeitos colaterais quanto à gestão do gabinete judicial. Muito embora o presente estudo não abranja a análise estatística para indicar as vantagens e desvantagens quanto à adoção de um modelo ou outro, já se pode elencar algumas



diferenciações funcionais, decorrentes diretamente da adoção de uma ou outra proposta de funcionamento.

De início, na estrutura comum (ou clássica), há carga de processos para conclusão, para fins de tramitar os processos entre estas duas subdivisões da unidade (gabinete e cartório). Ainda, a triagem é realizada, no ponto que interessa (gestão de lançamento de decisões), quando da chegada do processo ao gabinete, oportunidade em que são separados os lotes de processos distintos.

Como decorrência lógica, no modelo comum (ou clássico), em geral, o acervo de processos permanece (ou deveria permanecer) em cartório, sendo as cargas encaminhadas para análise pelo gabinete e, então, devolvidas periodicamente. Deste modo, o cumprimento das etapas do fluxo processual (antes elencadas) são realizadas em sua integralidade no plano fático, em ambas as estruturas da unidade judicial (cartório e gabinete). Isto representa, em certa medida, um retrabalho indesejado, haja vista que a carga, a triagem e a análise do processo são executadas duas vezes, no mínimo, em cada percurso do processo, primeiro pelo auxiliar do juízo lotado no gabinete (que deve triar, analisar e minutar o processo), como também depois por aquele com função no cartório (que precisará triar a carga de retorno e analisar o provimento dado, para então executar seu cumprimento). Como consequência disto, pode ocorrer uma assimetria de informações entre gabinete e cartório, gerando um esforço adicional para eliminá-la, de modo a estabelecer consonância de entendimentos. Porém, não se pode olvidar que a especialização na divisão de tarefas (de produção e de cumprimento), por outro lado, também gera uma agilidade adicional, como é típico em todo cenário de fluxos e procedimentos (consoante consenso já fixado na iniciativa privada), mormente em se tratando de processos digitais.

De outro lado, no sistema unificado, não há de fato carga de processos, ainda que isto possa ser formalmente alimentado em algum sistema de registro. Ademais, a triagem geralmente é realizada quando um determinado assessor assume a análise de um processo para produzir uma minuta de decisão e, depois de aprovada pelo magistrado, passa para o respectivo cumprimento.

Consequentemente, no modelo unificado, em geral, o total acervo de processos acaba ficando registrado (no sistema informatizado) como concluso em gabinete, embora não haja esta divisão de fato. Também há um ganho de redução

do retrabalho, pois com apenas uma etapa de análise do processo já é possível executar tanto a elaboração da decisão como também o posterior cumprimento, reduzindo assim a assimetria de informações. E isto implica ainda a tendência de não haver extenso lapso de espera entre a prolação da decisão e, depois da conferência e assinatura pelo magistrado, seu respectivo cumprimento pelo auxiliar.

Porém, como aspecto negativo, cabe mencionar que não se gozam as vantagens que uma maior especialização das tarefas (em produção de decisões e cumprimento) pode trazer. Talvez o maior complicador para adoção deste modelo seja a necessidade de mais ampla capacitação de cada um dos auxiliares do juízo, os quais precisam estar versados tanto em tarefas de gabinete como também de cartório.

## 2.2 LANÇAMENTO DE DECISÕES, BASE DE MODELOS E FLUXO PROCESSUAL

Após expostos os conceitos operacionais anteriores, cabe também tratar de outros específicos à atividade administrativa na jurisdição, quais sejam, o de lançamento de decisões, de base de modelos e de fluxo processual.

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 administração do lançamento de decisões está lastrada em dois pilares básicos de sustentação, consistentes em montagem de uma base de modelos e em organização do fluxo dos processos físicos e/ou digitais.

A **base de modelos** é o conjunto de peças prontas (em sua redação e formação) fixadas para os mais diversos impulsos referentes à competência jurisdicional de uma unidade. Ou seja, é um conjunto organizado de minutas de despachos, decisões interlocutórias e sentenças. Logo, para um magistrado lotado numa Vara da Fazenda Pública, por exemplo, será útil um conjunto de deliberações preestabelecidas para “despacho inicial de execução fiscal”, “interlocutória suspensão administrativa de execução fiscal em razão de parcelamento”, “sentença de extinção por quitação de tributos”, dentre muitos outros.

É possível afirmar que, diante do contingente de processos em tramitação, é muito contraproducente o exercício da jurisdição sem o emprego de um conjunto organizado de modelos, mormente considerando o ingresso diário de novos feitos

em cada unidade. Porém, a facilidade para o rápido impulso de processos é apenas uma das utilidades, haja vista que um acervo de processos também contribui em diversos outros aspectos para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, mormente considerando a adoção de sistemas informatizados (a exemplo do SAJ, empregado no âmbito catarinense, dentre outros).

Isto porque, primeiro, a existência de uma base de modelos constitui uma memória institucional do magistrado. Como um ser humano, evidentemente que o magistrado está sujeito a falhas, a exemplo dos lapsos de memória. Ora, salvo o magistrado Hércules idealizado por Ronald Myles Dworkin, é muito improvável que um juiz humano (e não mitológico) consiga se lembrar de todos os entendimentos existentes para cada uma das diversas ações existentes, ainda que já tenha trabalhado nelas anteriormente<sup>6</sup>. Porém, acaso ele tenha uma base de modelos estruturada, poderá consultar os entendimentos empregados em cada uma das competências que lhe foram atribuídas, bem como revê-los periodicamente. Isto estimula a coerência nas decisões, embora não gere fossilização, haja vista que os modelos podem ser revistos, desde que sejam expressas justificativas legítimas para a modificação do entendimento anteriormente empregado.

Segundo, a adoção de uma base de modelos facilita o treinamento da equipe do magistrado, mormente diante de modificações esporádicas no quadro de assessores e de estagiários. Com efeito, o ingressante nos quadros do gabinete pode se inteirar dos entendimentos judiciais aplicáveis, mediante simples consulta à base de modelos. Acaso inexistente ou incompleta, o auxiliar do juízo seria forçado a efetuar uma pesquisa de Fontes Jurídicas para construir uma minuta e, então, submetê-la à apreciação do magistrado. Tanto mais factível é tal utilidade quanto mais bem construído o texto de cada modelo, contendo a articulação das Fontes Jurídicas empregadas, consoante preceitua a Teoria Complexa

6 Para esse fim, eu inventei um jurista de capacidade, sabedoria, paciência e sagacidade sobre-humanas, a quem chamarei de Hércules. Eu suponho que Hércules seja juiz de alguma jurisdição norte-americana representativa. Considero que ele aceita as principais regras não controversas que constituem e regem o direito em sua jurisdição. Em outras palavras, ele aceita que as leis têm o poder geral de criar e extinguir direitos jurídicos, e que os juízes têm o dever geral de seguir as decisões anteriores de seu tribunal ou dos tribunais superiores cujo fundamento racional (*rationale*), como dizem os juristas, aplica-se ao caso em juízo” (DWORKIN, 2007. p. 165).

do Direito (já antes referida). Isto porque, na leitura do modelo, o assessor ou estagiário poderá identificar a fundamentação que leva à adoção daquele impulso como padrão. Daí que, melhor do que “Penhore-se imóvel” é “Determino a penhora do(s) imóvel(is) registrado(s) em nome da(s) parte(s) devedora(s) indicada(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”. Evidentemente, é necessário ter o cuidado para evitar excessos desnecessários, desde que isto não implique a exclusão da indicação de uma Fonte Jurídica determinante para o impulso em determinado sentido.

E, terceiro, o emprego de uma base de modelos tende a uniformizar impulsos e, assim, assegurar isonomia e paridade de tratamento entre litigantes diversos, de modo a prestigiar o princípio constitucional da igualdade e promover o ideal de segurança jurídica. Sem embargo, a existência de modelos padronizados minimiza a chance de prolação de provimentos diferentes para uma mesmo tipo de situação jurídica submetida à jurisdição. Também projeta perante a comunidade a legítima expectativa de qual será o provimento jurídico a ser dado. E, por fim, acaso o mesmo modelo seja empregado em um âmbito maior (por exemplo, em todo o Estado de Santa Catarina), tende a evitar a aventura de ajuizamento de ações iguais perante juízos diferentes, na esperança de adesão de algum juiz isolado a uma tese majoritariamente rejeitada, na medida que todos empregam o mesmo entendimento padronizado.

Logo, a adoção de uma base de modelos é crucial para o correto funcionamento de uma metodologia de gestão de lançamento de decisões em determinada unidade judiciária, justamente porque fixa os parâmetros de impulso a serem empregados.

Prosseguindo, o **fluxo processual** diz respeito ao caminho percorrido pelo processo desde o seu recebimento pelo gabinete até a sua saída, com o devido provimento judicial. Ou seja, é o trajeto do feito, desde o recebimento da carga de conclusão, passando pela triagem (esta optativa, embora de máxima relevância), análise de seu conteúdo, elaboração da minuta de impulso, conferência, assinatura e, ao final, devolução ao cartório para o devido cumprimento (intimações, expedições de mandados etc.).

Logo, de início, foi possível identificar que o processo segue um trajeto que pode ser dividido, como regra geral, nas seguintes fases:

- a. Recebimento da carga de conclusão pelo juiz, que é etapa geralmente automatizada, mormente em se tratando de feitos digitais.
- b. Triagem, consistente no procedimento opcional de separação dos processos em lotes, para fins de posterior encaminhamento para os integrantes do gabinete previamente selecionados.
- c. Análise de conteúdo, para fins de fixação de qual o impulso a ser dado.
- d. Elaboração da minuta, consistente na tarefa de seleção do modelo de impulso aplicável (ainda que mediante alterações pontuais) ou na redação de novo texto, adequado às especificidades do caso.
- e. Conferência, que é a etapa necessária quando o redator da minuta não é o próprio magistrado, de modo que ele deve revisar a correção da solução jurídica proposta por algum auxiliar. Esta etapa pode ser dividida em mais de uma, a exemplo de quando o assessor confere minutas feitas por estagiários, antes de submetê-las a uma segunda análise pelo juiz. Adicionalmente, aqui pode ser determinado o retorno do processo, para redação de nova proposta de impulso diferente, ou mesmo substituída por outra peça.
- f. Assinatura.
- g. Devolução da carga do processo ao cartório, que pode ser automatizada.
- h. A execução das referidas etapas consubstancia o cotidiano do desempenho da função decisória típica da jurisdição, sem olvidar de outras situações paralelas, que não são objeto deste estudo (como gestão de pessoal, direção do foro, fiscalização de unidade prisionais ou de internação etc). Embora o percurso deste *iter* possa parecer trivial, na verdade, comporta diversas modificações, que podem implementar maior grau de celeridade e/ou de qualidade, de modo a recomendar este estudo específico.

Antes de prosseguir para o próximo tópico, entretanto, cabe destacar que métodos mais ágeis poderiam ser empregados se os processos fossem efetivamente digitais, ao invés de serem apenas digitalizados. Com efeito, no sistema automatizado em uso pela jurisdição catarinense (SAJ), o processo é um caderno de folhas digitalizadas (basicamente, um conjunto de páginas em formato *Portable Document File*), de modo a não consubstanciar efetivamente um bloco de informações digitais passíveis de pesquisa mediante emprego de recursos de informática. Um processo efetivamente digital conteria informações estruturadas sob a forma de um banco de dados de cada causa, de modo a permitir toda uma série de inovações na gestão de lançamento de decisões, como, por exemplo, a implementação de recursos de inteligência artificial (simples) para buscar por uma palavra específica em toda a argumentação deduzida, listar os argumentos de acusação e defesa de forma automática, apresentar a lista de todas as Fontes Jurídicas invocadas (principalmente artigos da legislação e referências jurisprudenciais), efetuar levantamento estatísticos automatizados, dentre outras medidas. Porém, a efetiva existência de um processo digital ainda repousa no futuro, razão pela qual tal expressão refere, aqui, em verdade, um caderno processual digitalizado.

### 3 PROBLEMAS NO PANORAMA ATUAL DA GESTÃO DE GABINETES

Fixados os referidos conceitos operacionais, cabe migrar para o assunto central deste primeiro subitem, consistente em oferecer uma descrição aproximada da problemática da gestão de gabinetes judiciais, de acordo com a experiência deste subscritor e as visitas técnicas realizadas ao longo da investigação.

Para atingir este desiderato, a abordagem perpassa pela apresentação de duas premissas principais: a) primeiro, a de que o Poder Judiciário brasileiro apresenta uma estrutura inflada e disfuncional; e, b) segundo, a referência de que os órgãos centrais do Poder Judiciário ainda não oferecem suficiente capacitação em um conjunto de instruções uniformizadas sobre gestão aos seus magistrados. Veja-se que, considerando os fins e limites deste trabalho, não se está inserindo um outro terceiro aspecto, tocante à problemática dos sistemas processuais cível

e criminal, apesar de sua influência determinadamente na gerência de lançamento de decisões.

Dito isso, quanto ao primeiro ponto (letra a), cabe salientar que o Poder Judiciário brasileiro apresenta uma grande estrutura, pois integrado por cerca de 17.338 juízes e diversos tribunais, que compõem 2 (duas) justiças comuns (federal e estadual) e 3 (três) especializadas (trabalhista, eleitoral e militar), montadas em 4 (quatro) instâncias (juízes singulares, tribunais recursais, cortes superiores e, por fim, corte constitucional) (CNJ, 2016). Cabe aqui expor algumas das influências negativas de tal organização inflada no cotidiano da prestação da tutela jurisdicional.

Segundo o consenso geral, a dificuldade central, decorrente da estrutura adotada, reside na estratificação em mais de duas instâncias. Isto porque, na forma como estabelecida, o trânsito em julgado das decisões depende de longo percurso, pavimentado por dificultoso modelo recursal. Ora, no sistema vigente, os temas são discutidos e rediscutidos diversas vezes, mesmo no bojo de um mesmo processo e ainda quando se trate de situação sobre a qual já existe amplo consenso (ou jurisprudência firmada) acerca da solução juridicamente correta.

Cabe ainda lembrar que cada modalidade de procedimento implica diferentes tipos de recursos, cabendo exemplificar não só com as diferenças de requisitos e prazos de interposição para as esferas cível e criminal, mas também citando as especificidades de cada jurisdição especializada (notadamente, a trabalhista e a eleitoral). Mais do que isto, cada instância comporta mais de um recurso, mormente considerando os chamados embargos de declaração, que podem ser, inclusive, opostos cumulativamente. Aliás, é nesta seara que reside a principal reclamação popular quanto à morosidade judicial e, também, à impunidade na esfera criminal.

Adicionalmente, o cotidiano forense demonstra que organizações judiciais diversas se sujeitam a praxes diferenciadas, de modo a modificar o cotidiano dos profissionais. Como decorrência disto, a estratificação de tribunais recursais (segunda instância) e de superposição (terceira instância) implica a necessidade do profissional conhecer o manejo de várias praxes forenses, mesmo para o mesmo tipo de ação ou processo, circunstância esta que evidencia considerável assimetria de informações. Isto significa, grosso modo, uma dificuldade adicional para

os profissionais jurídicos no desempenho de suas tarefas (com reflexos negativos para seus clientes, ou seja, para população), porquanto precisam se aperfeiçoar com relação a diversas peculiaridades, tais como conflitos de competência, custos e formas diversas de recolhimento de custas, tratamento diferenciado com relação a horários de atendimento e datas de seções de julgamento, praxes administrativas discrepantes (até mesmo contraditórias) e, ainda, sistemas processuais digitais distintos (apesar dos esforços de interoperabilidade), dentro outros aspectos. Isto porque tais fatores, essenciais ao exercício de sua profissão, dependem de opções gerenciais diversas adotadas por cada tribunal, ainda que situados na mesma unidade da federação (no caso das jurisdições federal, estadual e trabalhista de um mesmo Estado, por exemplo).

No ponto, não se pode olvidar que um aprimoramento nesta estrutura (a começar pela simplificação e pela uniformização de esferas) certamente encontrará severas dificuldades, em razão de questões corporativas referentes ao mercado de serviços jurídicos, mormente porque há certamente interesses na manutenção da disfuncionalidade em tela<sup>7</sup>. De qualquer modo, não é ocioso apontar as circunstâncias acima, as quais são suficientes para respaldar a inegável conclusão de que a estrutura da jurisdição brasileira é excessivamente desorganizada, ainda que se manifeste através de um extenso organograma hierárquico, capaz de aparentar um “caos organizado”.

No concernente ao segundo ponto (alínea b), por sua vez, trata-se daquele mais diretamente relacionado com o tema do presente trabalho, pois referente à ausência de suficiente capacitação dos magistrados em um conjunto de instruções uniformizadas acerca da gestão de lançamento de decisões, mesmo dentro de um universo restrito, como é o caso da jurisdição catarinense.

Isto não significa que não exista uma orientação geral de condução dos processos judiciais. Notadamente, o Direito Processual é composto por uma série de Fontes Jurídicas que visam orientar a deliberação judicial quanto ao andamento dos diversos feitos, cabendo mencionar os textos legais (notadamente os Códigos

7 No ponto, cabe mencionar recente documentário em vídeo patrocinado pela Fecomércio de São Paulo (2016), intitulado **Modernização do Poder Judiciário: desafios, alternativas e soluções**.



de Processo), a jurisprudência, as políticas administrativas fixadas pelo CNJ, os princípios jurídicos e, ainda, a doutrina específica sobre o tema.

Porém, tal orientação geral não abrange de forma suficiente as práticas administrativas a serem empregadas para assegurar agilidade e efetividade ao lançamento das decisões judiciais, notadamente com relação aos seus dois aspectos centrais, referentes, de um lado, ao (b1) fornecimento de um banco de modelos institucionais e, de outro, (b2) aos métodos para gerenciar o fluxo de processos em gabinete.

Quanto aos modelos de decisões jurisdicionais (b1), cabe referir que, salvo exceções, os tribunais não têm por praxe fornecer um acervo completo de minutas de impulsos para os mais diversos procedimentos, embora isto pudesse representar considerável auxílio aos juízes no lançamento de despachos, interlocutórias e sentenças. Tampouco houve, historicamente, uma preocupação efetiva em efetuar um estudo sobre a melhor metodologia (métodos e técnicas) para desenvolvimento de uma base de modelos de fácil cognoscibilidade e fácil aplicação.

Aqui, evidentemente, não se trata de invadir a autonomia do magistrado na análise do caso concreto, mas sim de fornecer peças com subsídios técnicos que auxiliem os magistrados na condução dos feitos, os quais logicamente podem ser adaptados para atender as peculiaridades da situação concreta.

Exemplificativamente, o sistema informatizado empregado pelo Poder Judiciário Catarinense (SAJ) não contempla um rol suficiente de modelos de impulsos, porquanto fornecido apenas com alguns exemplos genéricos para alguns feitos, cujo conteúdo não se sabe se decorreu de alguma discussão prévia. Também não se tem registro de um estudo sobre as melhores técnicas para montagem e aplicação de modelos, que pudesse ser fornecido aos magistrados, muito embora se trate de assunto inexoravelmente integrante do cotidiano deste campo profissional.

Outrossim, cada novo magistrado ingressante na carreira catarinense (inicialmente como juiz substituto) tem a responsabilidade de obter informações com os demais colegas de profissão para, de forma amadorística (expressão aqui referida no sentido de ausência de coordenação administrativa central uniforme), inserir um grupo de modelos específico para os diversos processos em que precisa atuar.

Da mesma forma, um magistrado da área cível que migra para uma vara criminal deve criar um novo acervo de modelos para sua nova atribuição.

Como resultado, cada magistrado catarinense tem o seu próprio conjunto de modelos, construído segundo critérios subjetivos, salvo se não optar por simplesmente não empregar uma base informatizada, o quê certamente gera transtornos ainda maiores. E isto tem muitas implicações negativas na administração judiciária, porquanto gera um grande número de tipos de peças a serem interpretadas pelos servidores responsáveis pelo cumprimento das decisões e pelos advogados e partes. Além disto, certamente majora a divergência de praxes processuais, haja vista que as diversas unidades judiciárias terão propostas de impulso de feitos diferenciadas, quando não raramente isto possa ocorrer entre varas distintas de uma mesma comarca.

No ponto, não se olvida que a produção e a aplicação de normas jurídicas é um empreendimento humano, de modo a ser inevitável o advento de deliberações discrepantes (ao mesmo no atual estágio tecnológico e social), consoante explica a hermenêutica. Porém, isto não afasta a necessidade de se buscar a uniformização das decisões dentro da estrutura do Poder Judiciário, a qual é inclusive um reclamo característico deste campo profissional e acadêmico, que é voltado precipuamente para a segurança jurídica. Sem embargo, a busca pela uniformização de entendimento é característica típica da jurisdição<sup>8</sup>. Outrossim, merecem ser envidados esforços para uniformização dos impulsos de procedimentos e, tanto quanto possível, também das deliberações mais complexas (afinal, as cortes de superposição tem isto como missão precípua). O cenário ideal, nesta ótica, seria aquele em que os andamentos processuais fossem rigorosamente iguais para os mesmos tipos de processos e ações, de modo a ser relativamente independente o fato da protocolização da petição ter ocorrido em uma comarca do oeste catarinense ou da região do planalto norte.

Prosseguindo nesta sequência lógica, justifica-se a implementação de esforços para uniformização de modelos de deliberações judiciais. Ainda que não se

8 “A contribuição do poder político para a função própria do direito, que é a de estabilizar expectativas de comportamento, passa a consistir, a partir deste momento, no desenvolvimento de uma segurança jurídica que permite aos destinatários do direito calcular as consequências do comportamento próprio e alheio” (HABERMAS, 2003. p. 182).

vislumbre a possibilidade de alcançar o cenário ideal antes mencionado, poderia se atingir ao menos a formulação de um conjunto mínimo de instruções uniformizadas, a serem oferecidas aos magistrados como uma base padrão inicial de entendimentos sobre o mais correto andamento processual, de acordo com as Fontes Jurídicas que integram nosso ordenamento (principalmente a legislação escrita e a jurisprudência das cortes superiores). Neste contexto, a prolação de uma decisão discrepante do modelo geral geraria o ônus argumentativo de justificar os motivos que a ensejaram, de modo a majorar a segurança jurídica, sem olvidar da independência judicial para análise de peculiaridades concretas.

Neste particular, não é ocioso referir que a adoção de modelos padronizados para as diversas ações e processos não resulta somente em facilidades aos operadores (juízes, servidores etc.), que ficam dispensados de produzir uma nova peça decisória para cada situação específica. Também daí decorre a formação de uma memória institucional, com relação às decisões proferidas pela jurisdição, de modo a promover efetiva coerência no desenvolvimento da jurisprudência. Mais ainda do que resultar na formação de um acervo jurisprudencial coeso, o emprego de uma base de modelos unificada auxilia ainda no respeito ao princípio fundamental da igualdade de tratamento para as partes, que podem criar a legítima expectativa de qual será o andamento dado ao seu processo e, quiçá, qual seu provável resultado final. Outrossim, está em discussão uma solução pragmática que resulta em ganhos não só gerenciais, mas também qualitativos<sup>9</sup>.

A estruturação de um conjunto de modelos nestes moldes perpassa, logicamente, pela prévia identificação de critérios para a montagem de modelos, principalmente para seleção de formas de produção de ementas, sequência de exposição de argumentos, delimitação das partes de texto a serem modificadas

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

de acordo com a situação concreta em análise etc. Isto sem olvidar de algumas indicações de formatação (tipos e tamanhos de fonte, margens etc.), as quais não são supérfluas, pois visam facilitar a leitura e, também viabilizar a automatização de serviços. Notadamente, a definição de parâmetros uniformes na montagem de modelos, que sejam funcionais e adequados, é imprescindível para o desenvolvimento de uma base de modelos ágil e aplicável.

Neste particular, cabe destacar situação específica do Poder Judiciário Catarinense que reflete uma exceção à constatação fática antes referida. O exemplo diz respeito ao esforço para fornecimento de um amplo leque de sugestões de peças para o trâmite das execuções fiscais. A formalização deste acervo decorreu da implementação de um cartório unificado para processamento das execuções fiscais submetidas a diversas unidade judiciais (ou seja, que tramitam perante magistrados diversos), intitulado de Divisão de Tramitação Remota (DTR). A ideia central era de que tal cartório unificado teria dificuldades extras para funcionamento acaso lhe fossem direcionadas decisões discrepantes, tomadas pelo contingente de diversos juízes que despacham nas execuções fiscais, de modo a recomendar o emprego de um conjunto unificado de despachos e interlocutórias.

Outrossim, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), através de seus órgãos internos, convidou todos os magistrados com competência em impulsionar execuções fiscais para auxiliar na elaboração de um conjunto unificado de despachos e interlocutórias, para as situações mais corriqueiras. Além dos contatos pessoais, foram empregados recursos digitais de telecomunicações (mais precisamente o sistema *moodle* para reuniões remotas), de modo a colher a manifestação dos interessados. No caso de divergência quanto aos modelos mais adequados para cada ato processual (por exemplo, impulso inicial ou de suspensão por inércia), eram feitas votações. Ao final, foi apresentado um conjunto de modelos padronizados, para serem empregados por todos os juízes com esta específica competência judicial. Mais do que isto, os modelos foram enriquecidos com automatizações específicas, de modo a agilizar o trâmite, facilitando a tarefa dos servidores da chamada DTR. E tal providência não interferiu na independência judicial, haja vista que o acervo era auxiliar, nada vedando que o magistrado optasse por providenciar impulso diferenciado, em razão das peculiaridades do caso concreto, desde que aí seu grupo de assessoramento (*staff* do cartório ou

assessoria de sua unidade) ficasse responsável pelo cumprimento do impulso específico (não padronizado).

Como se vê, a proposta de estruturação de uma base unificada de modelos padronizados é recomendável e possível. Mais do que isto, está em plena consonância com a ideia de que a jurisdição não reflete o exercício de um mister voltado à satisfação do ego pessoal, mas sim é caracterizada pela prestação de soluções juridicamente corretas e, em atenção ao ideal de certeza jurídica, uniformes.

De outro lado, quanto à gerência de fluxo de decisões (segundo ponto desta parte do estudo – b2), a situação se repete. Ou seja, além de os órgãos centrais do Poder Judiciário não fornecerem uma base unificada de modelos de decisões, tampouco é oferecido um conjunto suficiente de instruções básicas de administração do fluxo de decisões em um gabinete jurisdicional, de modo a obrigar que cada magistrado desenvolva métodos de gestão próprios e diferentes entre si.

Cabe bem asseverar que não se está afirmando a total ausência de oferta de cursos sobre administração judiciária aos magistrados e servidores. É de se reconhecer a muito louvável proposta de algumas administrações, a exemplo do Poder Judiciário Catarinense, em oportunizar a frequência a sessões de treinamento sobre administração cartorária e de gabinete, inclusive já no atual curso de preparação dos novos magistrados, recentemente aprovados em concurso público de provas e títulos.

Também não se está dizendo que não foram elaborados quaisquer manuais sobre gestão judiciária. Sem embargo, há roteiros de prática cartorária<sup>10</sup> e, até, alguns específicos para a atuação em gabinete, a exemplo daquele voltado à gerência de ações que tramitam perante os Juizados Especiais da Fazenda Pública (TJSC, 2015b)<sup>11</sup>. Inclusive, começa a despontar bibliografia sobre o tema (MATOS et al., 2015).

O ponto ora criticado é outro é bem específico, consistente especificamente pelo fato de que não há registro divulgado de estudos referentes à construção de

10 Por exemplo, o portal do Poder Judiciário Catarinense, contém manuais sobre diversos sistemas informatizados, sobre práticas compositivas, sobre a situação estatutária do servidor etc., consoante sistema de busca (TJSC, 2017).

11 Do portal do Poder Judiciário Catarinense também consta um manual de procedimentos referentes aos Juizados Especiais da Fazenda Pública (TJSC, 2015b).

uma metodologia (métodos e técnicas) bem especificamente voltada à administração dos fluxos do lançamento de decisões em gabinete judicial, muito embora esta seja a atividade mais típica e precípua do Poder Judiciário. Muito embora existam esforços para pesquisas em certas situações, conforme antes mencionado, os magistrados ainda são carentes de um manual sintético que ofereça uma metodologia completa, previamente objeto de estudos, para a prática cotidiana da gestão do fluxo dos processos físicos e digitais. Daí que os juízes precisam gerir o fluxo de lançamento de decisões, em suas respectivas unidades, com métodos próprios e não uniformes (apesar, evidentemente, das orientações mais gerais antes referidas).

Tanto é assim que há diversas propostas isoladas sobre a administração do lançamento de decisões, porém, não sufragadas institucionalmente. Como exemplo, cabe mencionar o recentemente divulgado método gerencial aplicado na 1ª Vara Cível de Itajaí, apresentado pelo Assessor Jurídico Fabrício Wloch, durante a “4ª Mostra de Boas Práticas no Judiciário Catarinense”, sob o título “5ª Prática: Modelo de gestão de processos cíveis digitais e físicos em gabinete de magistrado de 1º Grau - Comarca de Itajaí”. Outro exemplo digno de nota é o recente manual de gestão de gabinete de segundo grau, embora não focado especificamente no fluxo de lançamento de decisões, pois voltado ao também importantíssimo tema de “como formar uma equipe, como julgar rápido e como reduzir gastos” (TJSC, 2015a).

Tais esforços são louváveis, porém, pouco aproveitados, pois permanecem isolados em unidades específicas e são compartilhados apenas em eventos de frequência optativa. Notadamente, pela importância de tais assuntos, eles deveriam, salvo melhor juízo, fazer parte de uma política institucional de estudos e aperfeiçoamentos contínuos, bem como ser repassados para fins de capacitação permanente, desde o ingresso do magistrado na carreira.

Daí que a ideia deste trabalho foi apresentar a problemática quanto à necessidade de se consolidar dados sobre as propostas desenvolvidas por diversos magistrados, com vista a montar uma metodologia padronizada de gestão de gabinetes, mormente quanto à administração do lançamento de decisões.

## 4 CONCLUSÃO

O presente trabalho tratou de expor os problemas em torno da gestão de gabinetes judiciais, especificamente no ponto da ausência de esforços suficientes para o desenvolvimento de uma metodologia uniforme (métodos e técnicas padronizados) para a gestão de lançamento de decisões jurisdicionais, embora se trate de atividade típica e cotidiana do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para tanto, inicialmente foram expostos conceitos operacionais básicos com relação a esta temática, quanto às categorias de gabinete, cartório, auxiliares do juízo, lançamento de decisões, base de modelos e fluxo processual.

Em etapa posterior, foi exposta a problemática envolvendo a gestão de gabinetes, notadamente quanto a dois aspectos centrais, referentes aos fatos de que, primeiro, o Poder Judiciário brasileiro apresenta uma estrutura inflada e disfuncional e, segundo, os órgãos centrais do Poder Judiciário ainda não oferecem suficiente capacitação em um conjunto de instruções uniformizadas sobre gestão aos seus magistrados.

No ponto, restou fixada a ideia de que há inúmeros pontos de gargalo a serem resolvidos para a efetividade na prestação da tutela jurisdicional, seja mediante estudos voltados à readequação da enorme estrutura atual em quatro instâncias, ao aperfeiçoamento do Direito Processual, à gestão da função cartorária, à administração de recursos etc. Porém, o principal enfoque deste estudo específico diz respeito à gestão de lançamento de decisões, a qual vem sendo negligenciada, apesar de diretamente relacionada com a prática cotidiana da atividade constitucional de prestação jurisdicional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS (AMB). Não deixe a justiça parar. **Youtube**, 13 ago. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=B1fMnw0wxOg>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2016**: ano base 2015. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

FECOMÉRCIO – São Paulo. Modernização do Poder Judiciário: desafios, alternativas e soluções. **Youtube**, 9 dez. 2016. Disponível: <<https://www.youtube.com/watch?v=oAuiCelO3Eg>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

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

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia, v. 1**: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

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

PASOLD, César. **Metodologia da pesquisa jurídica**: Teoria e prática. 12. ed. São Paulo: Conceito, 2011.



POSNER, Richard Allen. **Divergent paths: the academy and the judiciary.** Cambridge (MA): Harvard University Press, 2016.

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

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). Disponível em: <[www.tjsc.jus.br](http://www.tjsc.jus.br)>. Acesso em: 16 fev.2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Gabinetes no 2.º Grau de Jurisdição Projeto destinado a sugerir novo modelo de gestão, com orientações sobre:** como formar uma equipe, como julgar rápido e como reduzir gastos. 2015a. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/166975/projetoGestoDeGabinetesDEZ2015/020eb2ff-2bc2-4bd3-8d03-565f2c91a335>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual de procedimentos dos Juizados Especiais da Fazenda Pública.** 2015b. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/190775/Manual+dos+Juizados+Especiais+da+Fazenda/5989c155-4932-4c84-b53e-0b9322cc55e8>>. Acesso em: 16 fev.2017.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Formas jurígenas. **RECHTD**, v. 8, n. 3, p. 303-317, 2013.

\_\_\_\_\_. Orlando Luiz. **Teoria complexa do direito.** 2. ed. Curitiba: Prismas, 2015.

**Correspondência | Correspondence:**

Orlando Luiz Zanon Junior  
Rua Zenaide Santos de Souza, 363, Velha, CEP 89.036-201. Blumenau,  
SC, Brasil.  
Fone: (47) 3321-9430.  
Email: olzanon@yahoo.com.br

---

**Recebido:** 20/02/2017.

**Aprovado:** 19/07/2017.

**Nota referencial:**

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. Quadrimestral.