

MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER JUDICIÁRIO

FGV DIREITO RIO

JOHNNY GUSTAVO CLEMES

**MÉTODO PARA FUNCIONAMENTO EFICIENTE E EFICAZ
DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA: COMO A
REPRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO POR
MEIO DE FLUXOGRAMAS PODE REVOLUCIONAR A
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO JURISDICIONAL NOS JUIZADOS
ESPECIAIS CÍVEIS**

Rio de Janeiro (RJ)

Abril de 2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOHNNY GUSTAVO CLEMES

MÉTODO PARA FUNCIONAMENTO EFICIENTE E EFICAZ DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA: como a representação dos processos de trabalho por meio de fluxogramas pode revolucionar a prestação do serviço jurisdicional nos Juizados Especiais Cíveis

Dissertação de mestrado defendida e aprovada em 26 de abril de 2010, com o Título: MÉTODO PARA FUNCIONAMENTO EFICIENTE E EFICAZ DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA: como a representação dos processos de trabalho por meio de fluxogramas pode revolucionar a prestação do serviço jurisdicional nos Juizados Especiais Cíveis, com autoria de Johnny Gustavo Cledes e sob a orientação do Prof. Dr. José Ricardo Ferreira Cunha, na FGV Direito Rio, tendo como área de concentração o Direito Processual Civil. Rio de Janeiro (RJ)

Natureza: Dissertação de mestrado em Poder Judiciário

Objetivo: Obtenção do título de mestre

Instituição: FGV Direito Rio

Área de concentração: Poder Judiciário

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Ferreira Cunha

Local: Rio de Janeiro (RJ)

Ano de depósito: 2010

Dissertação de mestrado defendida e aprovada em 26 de abril de 2010, pelos membros da banca abaixo identificados:

Prof. Dr. José Ricardo Ferreira Cunha: _____

Prof. Dr. João Felipe Sauerbronn: _____

Prof. Dr. Roberto Maia Filho: _____

CLEMES, Johnny Gustavo. Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Ferreira Cunha.

MÉTODO PARA FUNCIONAMENTO EFICIENTE E EFICAZ DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA: como a representação dos processos de trabalho por meio de fluxogramas pode revolucionar a prestação do serviço jurisdicional nos Juizados Especiais Cíveis

V.1, 167 pg. Rio de Janeiro, 2010.

Tal como o dia e a noite se completam no ciclo da vida, agradeço a minha amada esposa Carina por ser meu ponto de equilíbrio;

Tal como o horizonte desafia os caminhantes, a meus filhos Isabelle e Johnny Júnior agradeço por me impulsionarem rumo a evolução.

AGRADECIMENTOS

Aos administradores do Judiciário rondoniense que viabilizaram a parceria com a FGV Direito Rio dedico meu comprometimento de ser um ótimo magistrado;

À instituição FGV Direito Rio, seus professores e funcionários pela revolução que estão gerando ao capacitar excepcionalmente os magistrados brasileiros minha profunda admiração e reconhecimento de que são sinônimos de excelência;

Ao querido professor orientador, exemplo de evolução filosófica e espiritual, cuja significação estão além do que os adjetivos podem alcançar;

Aos colegas com quem compartilhei memoráveis reflexões durante o curso dos módulos, minha eterna parceria na dedicação pela Justiça.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 VISÃO GERAL DE PROCESSOS E USO DE FLUXOGRAMAS	22
2 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E O USO DE FLUXOGRAMAS	64
3 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXOGRAMA PARA MODELAGEM DO TRABALHO QUE CERCA A ATUAÇÃO NUM PROCESSO JUDICIAL	78
4 LEITURA DO PROCEDIMENTO CÍVEL ESTABELECIDO	92
NA LEI N° 9.099/95 EM CONFORMIDADE COM A ARQUITETURA DO PROJUDI (DUPLA AUDIÊNCIA)	
5 LEITURA DO PROCEDIMENTO CÍVEL ESTABELECIDO NA	133
LEI N° 9.099/95 EM CONFORMIDADE COM A ARQUITETURA DO PROJUDI (AUDIÊNCIA UNA)	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
REFERÊNCIAS	171
ANEXOS	174
GLOSÁRIO	175

RESUMO

A reforma do Poder Judiciário revela um cenário de insatisfação com o serviço de prestação da tutela jurisdicional. Dentre várias possíveis incursões busca-se com a presente dissertação sustentar que a aplicação de método organizacional de registro das rotinas de trabalho em fluxograma tem potencial elevado para gerar relevante melhoria no tempo de duração do processo. Procedeu-se a explicação de como funciona a técnica de construção de fluxograma, bem como suas vantagens como método organizacional do processo de trabalho a fim de que o leitor tenha condições de bem compreender os trechos de fluxograma construídos. A fim de justificar o potencial do método com fluxogramas também foi realizada exploração de conhecimentos científicos sobre o funcionamento do cérebro humano, fazendo-se demonstração de que a linguagem simbólica do fluxograma melhor atende ao sistema de processamento de informações do cérebro e demonstrando quanto do atual sistema de comunicação tem limitado a evolução do trabalho nas atividades judiciárias e quanta melhoria pode o sistema proposto gerar. Em virtude do alto nível de detalhamento do fluxograma não é possível consolidá-lo numa página de livro, razão pela qual o fluxograma foi desmembrado em pequenos trechos para ser apresentado e explicado. O método desenvolvido foi aplicado na realidade diária de um Juizado Especial Cível durante quatro anos, desde a análise do sistema até as execuções e revisões finais das rotinas de trabalho criadas e registradas em fluxograma. Os resultados confirmaram a hipótese construída, vez que houve redução do tempo de trâmite processual, diminuição do número de processos, multiplicação da força de trabalho, dispensa de grandes esforços no treinamento de servidores e aumento de qualidade na realização de cada rotina de trabalho, sem que houvesse necessidade de investimentos financeiros com contratação de mão de obra ou aquisição de equipamentos. Fica evidente que o uso de fluxograma na gestão de uma unidade judiciária será tão importante para o planejamento quanto para uma execução eficiente e eficaz do serviço de prestação jurisdicional.

Palavras chave: Método. Fluxograma. Processo. Trabalho. Procedimento. Juizado. Especial. Unidade judiciária. Padronização. Rotina. Eficiência. Eficácia. Ferramenta. Gestão. Planejamento. Treinamento.

RESUMEN

La reforma del poder judicial revela un patrón de insatisfacción con el servicio por los tribunales. Entre varias posibles incursiones de búsqueda con esta tesis argumentó que la aplicación del método de organización para registrar la rutina de trabajo en el diagrama de flujo tiene un alto potencial para generar una mejora significativa en la duración del proceso. Se ha explicar cómo la técnica de construcción de un diagrama, así como sus ventajas como método de organización del proceso de trabajo para que el lector es capaz de comprender y diagrama de flujo se extiende construido. Con el fin de justificar el potencial del método se realizó también con la explotación diagramas de flujo de los conocimientos científicos sobre el funcionamiento del cerebro humano, que constituyen pruebas de que el lenguaje simbólico del diagrama de flujo mejor sirve el sistema de procesamiento de la información del cerebro y demostrar cómo la corriente sistema de comunicación ha limitado el avance de los trabajos sobre las actividades judiciales y cuánto mejora el sistema propuesto puede generar. Debido al alto nivel de detalle del diagrama de flujo no se puede consolidar en una página del libro, por lo que el diagrama de flujo se dividió en pedazos pequeños para ser presentado y explicado. El método fue aplicado a la realidad diaria de un Juzgado Especial Civil durante cuatro años, ya que el análisis del sistema hasta que las obras definitivas ya los exámenes de rutina del trabajo creado y registrado en el diagrama de flujo. Los resultados confirmaron la hipótesis de construcción, ya que es el acortamiento de la acción procesal, disminuir el número de casos, la multiplicación de la fuerza laboral, los esfuerzos para capacitar a los principales exime a los servidores y de mejor calidad para el desempeño de cada trabajo de rutina, sin sin necesidad de inversiones financieras con la contratación de mano de obra o la adquisición de equipos. Es evidente que el uso de la gestión de flujo de trabajo en una unidad judicial será tan importante para la planificación de cómo implementar un tribunal de prestación de servicios eficientes y eficaces.

Palabras clave: Método. Diagrama de flujo. Proceso. Trabajo. Procedimiento. Tribunal de Justicia. Especial. Judicial unidad. Normalización. De rutina. Eficiencia. Eficacia. Herramienta. Gestión. Planificación. Entrenamiento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – fluxograma monocromático e sem detalhamento

Figura 2 – fluxograma colorido e com detalhamento

Figura 3 – fluxograma (rotina da citação a audiência e não citação com providência)

Figura 4 – tela inicial do magistrado no PROJUDI
Figura 5 – tela seguinte ao lançamento do conteúdo da deliberação judicial no PROJUDI

Figura 6 – fluxograma (rotina de verificação prévia de audiência)

Figura 7 – fluxograma (rotina no descumprimento de acordo)

Figura 8 - fluxograma (rotina: sem prova a produzir/sentença/recursos)

Figura 9 – fluxograma (rotina: com prova a produzir)

Figura 10 - fluxograma (rotina: ausência do autor/extinção/sem recurso)

Figura 11 - fluxograma (rotina: ausência do autor/extinção/com recurso)

Figura 12 - fluxograma (rotina: ausência do autor/com presunção)

Figura 13 – fluxograma (rotina: réu não localizado, mudou-se ou em Lins/sem manifestação)

Figura 14 - fluxograma (rotina: réu não localizado, mudou-se ou em Lins/com manifestação)

Figura 15 – fluxograma (rotina: falta citação ou antecedência de citação insuficiente/réu se oculta/réu em trânsito)

Figura 16 - fluxograma (rotina: falta citação ou antecedência de citação insuficiente/réu se oculta/réu em trânsito/ com ou sem manifestação)

Figura 17 – fluxograma (rotina: audiência una)

Figura 18 - fluxograma (rotina: réu não localizado no endereço)

Figura 19 - fluxograma (rotina: réu não localizado/mudou-se ou em lins)

Figura 20 - fluxograma (rotina: réu não localizado/mudou-se ou em Lins/com manifestação)

Figura 21 – fluxograma (rotina: citação com antecedência insuficiente)

Figura 22 – fluxograma (rotina: réu se ocultando)

Figura 23 – fluxograma (rotina: réu em trânsito)

Figura 24 – fluxograma (rotina: réu em trânsito/autor manifesta/hipóteses)

Figura 25 – fluxograma (rotina: réu em trânsito/não redesigna/considera em lins)

Figura 26 – fluxograma (rotina: réu em trânsito/redesigna para previsão de retorno/citação com hora certa)

Figura 27 – fluxograma (rotina: autor ausente/extinção)

Figura 28 – fluxograma (rotina: autor ausente/sem recurso)

Figura 29 - fluxograma (rotina: autor ausente/com recurso)

Figura 30 - fluxograma (rotina: autor ausente/rejeita recurso)

Figura 31 - fluxograma (rotina: autor ausente/acolhe recurso)

Figura 32 - fluxograma (rotina: não agenda data para leitura de sentença)

Figura 33 - fluxograma (rotina: agenda data para leitura de sentença)

Figura 34 - fluxograma (rotina: sentença em audiência)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – mensuração de atos processuais (da distribuição até a sentença – números ideais x números reais)

Tabela 2 - mensuração de atos processuais (da distribuição até a sentença – números ideais x números reais – hipótese de inversão do ônus da prova)

Tabela 3 – instruções (previsão de hipótese X conteúdo – classificação topológica)

Tabela 4 - instruções (previsão de circunstância X forma – classificação morfológica)

Tabela 5 - instruções (previsão de circunstância X forma)

Tabela 6 - instruções (previsão de circunstância X forma)

Tabela 7 - instruções (previsão de circunstância X forma – classificação teleológica)

Tabela 8 - mensuração de atos processuais (execução: distribuição até adjudicação)

Tabela 9 – correlação (conduta x requisito x consequência x impacto na triagem)

Tabela 10 – correlação (economia pela concentração de atos processuais)

Tabela 11 – correlação (economia com e sem atos meramente ordinatórios)

Tabela 12 - correlação (economia com e sem atos meramente ordinatórios)

Tabela 13 – pesquisa (frequência pela espécie de erros)

Tabela 14 – pesquisa (proporção de participação conforme o grau de instrução)

Tabela 15 – etapas de um P-D-C-A

Tabela 16 – correlação (recomendação X finalidade na gestão)

Tabela 17 – correlação (formas de deliberação genéricas X específicas)

Tabela 18 - correlação (formas de deliberação genéricas X específicas – caso concreto)

Tabela 19 – instruções na triagem (de acordo com: ato processual necessário, matéria, valor da causa e atributo das partes)

Tabela 20 - instruções na triagem (de acordo com: ato processual necessário, matéria, valor da causa e atributo das partes)

Tabela 21 - instruções na triagem (de acordo com: ato processual necessário, matéria, valor da causa e atributo das partes)

Tabela 22 – correlação (análise de situações sanáveis x insanáveis para a triagem)

Tabela 23 – instrução (pressupostos processuais recursais)

Tabela 24 – instrução (expedientes por situação)

Tabela 25 – correlação (problema x causa x solução)

Tabela 26 – indicadores eleitos para mensuração do resultado da prática

INTRODUÇÃO

Na última década a ciência do direito tem recebido influência positiva de outras áreas do conhecimento concentradas para desenvolver estudos sobre gestão do Poder Judiciário.

Tão importante quanto o trabalho tradicional no qual a análise das dimensões do sistema jurídico visa o estudo das normas de conduta e regulamentação processual é a preocupação com mecanismos que garantam eficácia e eficiência no funcionamento da máquina judiciária.

Fatores mundiais como a globalização e nacionais como a reforma do Poder Judiciário, entre outros, impulsionaram mudanças de paradigmas a fim de que a prestação jurisdicional sofresse um processo de adequação às necessidades e anseios de uma sociedade que, segundo a titulação conferida por (CASTELLS), vive na “era da informação”, da “sociedade em rede”¹.

Evidentemente não existe uma fórmula mágica e nem uma atuação isolada que seja capaz de gerar os resultados desejados com a reforma do Poder Judiciário. Temas como o sistema de escolha dos cargos diretivos nos Tribunais, participação e acesso da sociedade no Poder Judiciário, a formação e o aperfeiçoamento do magistrado, planejamento estratégico, papel dos conselhos e autonomia dos Tribunais, processo eletrônico e aperfeiçoamento dos servidores, formas alternativas de solução de conflitos, entre outros, fazem parte de um complexo organismo cuja sobrevivência depende de reformulações pontuais e harmoniosas, haja vista a relação de interdependência.

Os procedimentos judiciais são o foco do trabalho. Tendo em vista a experiência na atuação em Juizados Especiais e a atuação com diversos sistemas informatizados e de treinamento de servidores ao longo de anos será abordada questão relativa ao estudo do procedimento decorrente da Lei n° 9.099/95 e a respectiva prática forense, partindo-se de um comportamento tradicional rumo a uma

¹ CASTELLS, Manuel (2002) **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, volume 3, 3ª edição, Paz e Terra, página 412.

postura moderna e condizente com o contexto da reforma do Poder Judiciário. Propõe-se a padronização do fluxo das condutas que materializam o desenvolvimento do processo judicial, numa perspectiva em que seja analisada a atividade de todos os atores que interagem em cada etapa processual (partes, advogados, magistrado e servidores).

A proposta é um desafio, pois a formação profissional e a preparação científica sempre foram voltadas ao produto da atividade jurisdicional (tudo que influi no conteúdo das decisões e seus reflexos), de modo que o desenvolvimento dos meios de produção ficavam relegados a um segundo plano (o modo de conduzir a estrutura na qual é materializado o processo).

Sem dúvida os resultados insatisfatórios produzidos pela Justiça brasileira são um indicativo de que é necessária uma reformulação do Poder Judiciário, com base em novas premissas de caráter multidisciplinar.

Essa reformulação quase representa uma reengenharia do sistema, haja vista a profundidade das mudanças a serem implementadas depois de realizada a fase inicial de diagnóstico da situação e planejamento de medidas a serem implementadas.

Com isso é certo que haverá uma infinidade de temas a serem desenvolvidos nos próximos anos, sendo mais de uma centena deles extremamente relevantes para que a implementação da política de gestão tenha resultados promissores.

O presente trabalho, sem pretender atribuir menor importância a outras incursões, invoca o princípio desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo Pareto² para sustentar que um trabalho específico com a construção de fluxograma, dentre um conjunto imenso de providências a serem adotados na gestão, é o que produzirá resultados mais eficientes e eficazes.

² Sustentou que para muitos fenômenos, 80% (oitenta por cento) dos resultados provém de 20% das causas dentre todas as possíveis (conhecido como princípio 80-20) - http://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpio_de_Pareto acesso em 12.01.2010

É importante ficar registrado que o alcance de resultados significativos na reformulação do Poder Judiciário depende de uma representativa gama de providências, todas com muita relevância.

Também que essas providências são interdependentes, de modo que o sucesso de umas depende do mesmo resultado a ser conquistado em relação às outras, formando uma dinâmica segundo a qual a meta geral desse processo de reformulação será mais ou menos exitosa conforme cada uma das micro-providências ou, ao menos, que as principais delas sejam positivas.

Nesse sentido a busca do trabalho é pela solução de uma circunstância que consiste em problema crítico para o desenvolvimento da atividade diária na execução eficiente e eficaz da sequência de atos processuais por variados atores, desde o magistrado, passando pelos técnicos em cartório e chegando ao advogado e auxiliares da justiça.

O problema cuja solução será proposta assenta-se sobre a seguinte pergunta: é possível que a complexidade e as falhas ocorridas nos processos de trabalho do Poder Judiciário sejam superadas sem complexas implementações?

Identificam-se como realidades que geram demora na prestação jurisdicional a baixa capacidade produtiva, o elevado índice de erros e a falta de construção de alternativas simplificadoras para atividades desnecessariamente complexas.

Serão investigados como possíveis fatores causadores dessa situação a falta de capacitação para desenvolvimento dos atos processuais em cartório, falta de domínio sobre o processo de trabalho, a falta de padronização do sistema de trabalho, a complexidade das comunicações e procedimentos existentes.

A hipótese construída para o problema apresentado é de que a aplicação de método de transformação das rotinas de trabalho em fluxograma potencializa a visão e facilita o conhecimento e domínio, evitando erros, simplificando o processo de trabalho e aumentando a capacidade produtiva.

O fluxograma deve indicar serviço cartorário a ser realizado de acordo com a fase procedimental ou deliberação judicial, nele registrando-se o passo a passo de como, quando, porquê e por quem deve ser praticada cada conduta desde o

primeiro ao último ato processual. Por essa sistemática desenvolve-se registro de quais são as etapas futuras de acordo com hipótese verificada no caso concreto, bem como os consequentes expedientes a serem realizados³, o local para armazenamento dos processos⁴ e respectivos registros⁵ (normalmente úteis para futura localização e controle de prazos).

O ponto de partida da estruturação está na lei que determina o procedimento e na ferramenta de trabalho utilizada para registro do processo. Por essa razão, nota-se que os sistemas informatizados utilizados para controle e documentação do fluxo processual são baseados na lei e em princípios organizacionais surgidos da prática forense.

O procedimento é o registrado na Lei nº 9.099/95 (Lei dos Juizados Especiais Estaduais) e a ferramenta tecnológica utilizada para registro do processo é o PROJUDI, célula inicial do processo digital implementada pelo Conselho Nacional de Justiça.

Para todos que desejam alcançar a excelência em seus resultados é imprescindível dominar a correlação que existe entre a realidade teórica das normas processuais e a realidade prática dos atos que envolvem a materialização de cada ato processual (a falta disso gera impulsos judiciais equivocados, petições incongruentes e trabalho de cartório sem norte). Não bastasse isso também concorre para a situação o fato de estamos usando cada vez mais de ferramentas tecnológicas, portanto, outra necessidade primordial é o desenvolvimento da capacidade de gerar correspondência entre os mecanismos delas e a realidade existente no processo.

³ Todos os modelos de documentos são padronizados, de modo que a indicação existente no fluxograma facilita a utilização correta de cada um, bem como facilita futura discussão sobre eventual necessidade de reformulação de algum documento.

⁴ Conhecidos como “localizadores” servem para que o cartório tenha domínio das atividades a serem realizadas segundo seu planejamento diário de trabalho, o que no caso de processos físicos permite ser encontrado rapidamente para disponibilização de consulta ao interessado. Nos processos digitais facilita controle dos processos pela espécie de atividades pendentes de realização.

⁵ Visando padronizar os registros das serventias judiciais em todo o Brasil, o Conselho Nacional de Justiça editou uma tabela na qual existe uma relação de “movimentos”, que representam o ato processual praticado e são lançados no sistema informatizado sempre que um ato é praticado, viabilizando estatística padronizada, bem como para advogados e partes que terão condições de saber qual a situação processual sem ter que comparecer no cartório.

É por isso que a gestão do processo num cartório judicial exige domínio sobre o procedimento, as rotinas necessárias para sua realização e o sistema informatizado. Cada ponto isolado em que restar dúvida sobre o processamento repercutirá em falhas que consumirão tempo e dinheiro.

A padronização do serviço cartorário com base no procedimento e no sistema informatizado disponibilizará para os atores do processo judicial uma ferramenta que os guiará na realização otimizada do trabalho, em especial os técnicos judiciários que atuam diariamente na documentação e controle dos processos, de modo que atuam no centro organizacional do fluxo processual.

O método foi aplicado nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais da Comarca de Cacoal (RO) e aprimorado no curso de 04 (quatro) anos, passando por uma fase inicial na qual os processos eram físicos e outra em que foi instalado o sistema PROJUDI, passando os processos gradualmente a existirem virtualmente.

Como poderá ser constatado, o trabalho não se resume numa fórmula pronta para potencializar o trabalho de serventias de Juizados Especiais, mas num método que guia a conduta de magistrado e servidores no sentido de atuarem dentro de um padrão eficiente e eficaz no funcionamento e aperfeiçoamento da máquina judiciária.

Através de um trabalho de pesquisa aplicado em Juizados Especiais de diversos estados brasileiros foram colhidos dados que retratam a forma como são preparados os cidadãos admitidos por concurso a fim de desempenharem função cartorária (que inclui materializar os atos processuais), o que será abordado no contexto do trabalho sugerido como solução para melhoria de desempenho do serviço jurisdicional.

Considerando a continentalidade do Brasil veremos que os sistemas informatizados são construídos sem que se permita, dentro da padronização (que seria o ponto comum nacional), configurações que permitam adequação do sistema para a realidade de cada distante unidade judiciária, haja vista peculiaridades regionais que impõe atuações diferenciadas.

Essa onda de mudanças, com a implementação de regras para unificação dos procedimentos de trabalho judiciários, terá de contar com a conscientização dos magistrados, pois são eles que impulsionam o processo e gerenciam o cartório, de

modo que nessa função precisam se empenhar em atuar de acordo com as rotinas de serviço, sob pena de comprometimento de todo o trabalho de gestão.

Quanto melhor funcionar a organização interna do trabalho em razão dos procedimentos maiores serão os reflexos nos atores externos (parte e advogados), pois aumentará a previsibilidade quanto ao desempenho da unidade judiciária, além de melhoria do nível de compreensão pelas partes e advogados quanto as informações registradas nos documentos gerados em cartório e nos sistemas informatizados, que normalmente são consultados pela internet.

Como será visto sistemas de trabalho passam obrigatoriamente por sistemas informatizados. O nível atual de implementação da tecnologia da informação, embora para muitos seja revolucionário, é muito tímido se concebermos todo o potencial que a ciência da informática disponibiliza. O caminho por essa ponte que nos levará do estágio atual para o futuro depende muito de um trabalho profundo e bem sucedido no campo do mapeamento e respectiva rotinização do trabalho, pois também é pressuposto para o desenvolvimento de programas de automatização.

O destino certo da informatização do processo oficializada marcadamente no ordenamento jurídico brasileiro com a Lei n. 10.419/05 é a implementação de rotinas automatizadas cada vez mais complexas. Certamente podemos dividir as eras da incursão do Poder Judiciário no mundo digital em três. A primeira que é a da simples informatização, a segunda da automatização e a terceira dos sistemas especialistas. Iniciamos incursão tímida na segunda era, devendo ser lembrado que um de seus pressupostos é o mapeamento e padronização de atividades.

Na era atual estamos trabalhando de forma semi-automatizada, ou seja, o homem vale-se da informática para realização automática de algumas atividades no trabalho com processos judiciais. No futuro, a expectativa é de que o desenvolvimento de sistemas especialistas gerem a automação de todos os aspectos objetivos do processo e ao ser humano sejam reservadas as decisões de caráter subjetivo.

Este salto ao futuro apenas reforça a necessidade do desenvolvimento de um trabalho através do qual seja feito um mapeamento do procedimento com base na

lei e posteriormente uma padronização de todas as rotinas de serviço envolvidas na atividade de promover o serviço jurisdicional.

Inicia-se a exploração no primeiro capítulo com análise técnica do fluxograma, em que consiste e suas recomendações. Também é feita análise de processos de trabalho dentro da realidade de um Juizado Especial Cível atuando com processo virtual, com apresentação de tabelas didáticas sobre compreensão dos atos processuais e das relações que existem entre os prazos ideais e os que são constatados na prática forense, sempre direcionados a reflexão sobre o método de fluxograma como solução para o problema apresentado.

Embora a dissertação tenha explorado essencialmente a realização prática da tese sustentada e, portanto, baseie-se muito em dados colhidos em pesquisas no monitoramento do sistema, em entrevistas e nas legislações envolvidas, o segundo capítulo foi destinado à análise científica como forma de conferir sustentação teórica sobre o funcionamento da mente humana e o potencial que o fluxograma tem de facilitar a atividade intelectual necessária para a execução do método.

O terceiro capítulo tem incursão na seara da ciência da administração com breve análise de ferramentas destinadas a identificação de problemas, criação de soluções, organização e planejamento, análise de resultados e outros pontos sem os quais não se consegue visualizar cada detalhe que necessariamente deve ser trabalhado para traçar as rotinas do processo de trabalho e respectivo fluxograma. Nesse capítulo é feita análise das regulamentações norteadoras do procedimento judicial, partindo-se para uma exploração da realidade na prática forense, de onde inicia-se a organização de bases para a construção do fluxograma.

Os dois últimos capítulos trabalham especificamente o procedimento em seus detalhes mais profundos. É feita tal divisão porque existe uma situação idealizada na lei na qual há concentração total de atos processuais e outra realidade instalada em muitas das unidades judiciárias brasileiras nas quais nota-se diversos fatores que impedem a concentração de atos processuais, gerando conseqüentemente um procedimento distinto. Em virtude dessas diferenças que redundarão em resultados também diversos, de modo que para efeitos pedagógicos é recomendável análise separada de cada fluxo.

1 VISÃO GERAL DE PROCESSOS E USO DE FLUXOGRAMAS

Qualquer ciclo organizado de ocorrências gerado por força da natureza ou humana sempre vai seguir uma sequência de atos que formam um sistema.

Imagine-se a importância do domínio sobre o sistema de reprodução para a melhoria das raças de animais. A observação e a sistematização das ocorrências percebidas geram dados para construção de um fluxo que noutras observações se repetirá. Diante das alternativas observadas e as possíveis intervenções o homem terá conhecimento suficiente para controlar os resultados de acordo com o tipo de interferência que fizer.

O mesmo ocorre numa empresa em que se tenha domínio das informações sobre as quantidades de venda de determinado produto e ao longo de anos seja catalogado qual o índice de procura em cada época. Ao certo, o domínio sobre esse sistema possibilitará ao empresário que sempre mantenha seu estoque em dia, atendendo sempre o Cliente que o procura.

O aumento do domínio do homem sobre esses ciclos é fator determinante para o controle e a melhoria dos resultados pretendidos, tanto que ciência e a tecnologia focaram-se no desenvolvimento de várias técnicas para trabalho com diversos tipos de sistemas.

Em qualquer sistema poderão ser constatadas ocorrências que representam o início de uma fase (entradas), o seu desdobramento (transformação) até que se alcance o ponto final (saídas).

No exemplo de um processamento que envolva a preparação de um bife mal passado num restaurante, o pedido do cliente é a entrada. Desde a anotação do pedido feita pelo garçon, passando pela escolha e armazenamento da carne, momento em que é temperado, tempo de submissão ao fogo e nível de temperatura até a constatação de que o bife está no ponto solicitado teremos a fase conhecida por transformação. A saída é um componente do tempo que o alimento demorou para ficar pronto com sua adequação às qualidades dele esperadas.

Dependendo da complexidade do sistema poderá ser constatada a existência de vários sub-sistemas, que normalmente são denominados pelas pessoas de fases.

Suponha no caso do processo de preparação do bife que o *chef* de cozinha coordene a atuação de três pessoas: uma que cuida do armazenamento, corte e tempero; outra que zela pela temperatura da panela no fogo, tempo e modo de preparação na panela sob fogo e a última que é quem recebe o produto processado, o monta no prato e entrega ao garçon.

Nessa hipótese temos três sub-sistemas, dos quais depende o processo maior e englobante que é o da atividade do *chef* de cozinha.

Observando-se o fluxo de um sistema será possível conceber que para cada entrada poderá derivar mais de uma saída, ou seja, para cada hipótese de ocorrência resultados diferenciados. A recíproca também poderá ser verdadeira, isto é, constatar-se que para diversas entradas corresponderá a mesma saída.

Caso o pedido seja de um bife bem passado é necessário que os envolvidos na tarefa tenham domínio sobre o que deverá ser feito de diferente, sob pena do resultado ser um bife mal passado.

Quando existe intenção de ter controle sobre o resultado, o que é intrínseco numa cadeia produtiva será necessário que se tenha a medida do grau de controle sobre cada situação do sistema da qual haja desdobramento em alternativas.

No entanto, os sistemas estão sujeitos a mudanças, pois tanto na natureza como na essência humana podem ser percebidas alterações, de modo que os melhores sistemas concebidos numa época sejam ultrapassados em outras.

Suponha-se no caso do restaurante que seja inventada no mercado uma nova forma de preparo de bife que demande a utilização de um forno específico e aplicação de tempero em momento distinto ou de que a carne antes fornecida desapareça do mercado.

É certo que o empresário terá de procurar constatar essa demanda e implementar as mudanças necessárias e isso consistirá em se praticar constante atualização do sistema, inclusive para eliminar práticas desnecessárias.

Toda a montagem de um sistema e sua atualização passa pela necessidade do cliente, portanto, deve se estabelecer direcionado para atender as qualidades que dele se esperar.

Voltando ao exemplo do restaurante, a maciez da carne, a suavidade do tempero e a preservação da cor avermelhada do sangue na parte interna do bife, bem como a boa aparência e a rapidez na entrega do prazo serão objetivos mais facilmente controlados na medida em que houver maior domínio sobre as fases do sistema.

Na cadeia do processo de qualquer ocorrência é sempre importante perceber que o governo da situação nem sempre está totalmente no controle do ser humano. É que alguns fatores de interferência são externos e não podem ser manipulados pelo gestor do sistema.

Entretanto, sempre que há essa perda de controle sobre fatores relevantes ao rumo do processo, ainda assim será possível estabelecer alternativas que minimizem ou neutralizem eventual interferência negativa.

Na medida em que se estabelecem etapas como requisitos de um resultado passa a haver uma padronização da atividade, ou seja, o conhecimento de cada ação necessária propicia que todos possam trabalhar da mesma forma, contribuindo para resultados positivos, mesmo quando as situações são adversas ou derivem de fatores externos.

Com o pleno desenvolvimento da tecnologia o trabalho humano tem sido substituído pelo funcionamento de máquinas e isso tem sido possível em virtude da padronização do fluxo de trabalho em seus mínimos detalhes.

Assim, a aplicação da informática permite a realização automatizada de um sistema até mesmo sem a interferência humana e o que está por trás desse conhecimento é a estruturação do sistema de trabalho em fluxograma.

Mas o que vem a ser um fluxograma?

É uma representação gráfica da definição, análise e solução de um problema no qual são empregados símbolos geométricos e notações simbólicas.

A tendência dos seres humanos é de que cada um desempenhe a mesma atividade, porém, cada um a seu modo, o que será causa eficaz de resultados diferentes.

Por essa razão empresas determinam a seus empregados como desejam que as atividades sejam realizadas, excluindo a possibilidade de a execução distinta destas atividades gere resultados indesejados.

Ocorre que o ser humano tem muita dificuldade em memorizar um conjunto grande de regras, bem como de interpretá-las objetivamente e transformá-las em ações padronizadas.

Nesse contexto, sempre que as normas que disciplinam a execução de um trabalho normalmente são ineficazes em evitar falhas.

Já a representação gráfica de uma certa atividade torna objetivo o conhecimento e, portanto, de fácil compreensão e memorização.

O cérebro humano trabalha o processamento de dados por associação e a localização de determinados registros fica mais facilitada quando sistematizada, o que se faz possível quando há a utilização de representações gráficas ao invés de longos textos.

A pedagogia utilizada em manuais e roteiros de trabalho é a de serem estabelecidas regras em textos explicativos das atividades organizados por indexadores que serão números ou letras.

O formato de regras em textos dificulta a memorização por implicarem em extenso conteúdo. Nesse caso também existe a dificuldade de montagem de um cenário coeso pelo leitor do regulamento, pois na medida que vai prosseguindo na leitura de cada regra perde a sequência pela qual passou e tem dificuldade de situar-se no contexto em que está inserido.

O uso de gráficos em formato de fluxograma expressa melhor a dinâmica da movimentação de processos de trabalho, facilita a compreensão por utilizar curtas expressões no indicativo de cada atividade a ser praticada, bem como traz muita facilidade do usuário visualizar a posição em que se encontra no mapa do caminho que terá de percorrer, visualizando ações passadas e futuras.

Através dos fluxogramas é possível visualizar coisas como:

- Quais operações são realizadas;
- Onde e quem realiza as operações;
- Quais as entradas e saídas;
- Como fluem as informações;
- Quais os recursos aplicados no processo;
- Qual o volume de trabalho;
- Qual o tempo de execução, parcial ou total;
- Permite visão ampla de todo o processo.

A contrário senso, o uso de fluxogramas para registro da atividades a ser praticada num sistema evita:

- reiteração da mesma atividade para correção de equívoco;
- que as atividades sejam praticadas incompletas e desordenadamente;
- dificuldade de identificação dos fatores críticos de sucesso;
- dificuldade de identificar falhas e gargalos;
- esquecimento de como fazer uma tarefa;
- Dupla interpretação, pelo padrão dos símbolos;
- Duplicidade de procedimentos;
- Complexidades desnecessárias.

Cada um dos benefícios que podem ser gerados numa padronização de processo de trabalho através de fluxograma serão abordados neste capítulo para facilitar a compreensão de sua aplicação nos seguintes.

Nas palavras de (MAURITI MARANHÃO e MARIA ELISA BASTOS MACIEIRA)⁶, ao citarem trecho de Sun Tzu, em a arte da guerra, os processos de trabalho podem ser seus melhores aliados na medida em que tornam bem conhecidos com aplicação de fluxograma ou os maiores inimigos na medida em que a falta de utilização da ferramenta permitir o desconhecimento sobre eles.

Em consonância com essa ilustração dentre as aspectos que serão abordados verifica-se tanto as utilidades que potencializarão o trabalho da unidade judiciária, quanto às vulnerabilidades que podem ser evitadas com a organização por fluxograma.

O cenário construído no exemplo chamará a atenção até dos mais pessimistas porque ficará transparecido que essa forma de organização do trabalho é tão promissora que se apresentará como a alternativa para a conquista de resultados produtivos em situações retratadas por muitos como de difícil resolução, tal como ocorre na missão de promover uma tutela jurisdicional rápida e eficaz.

Considerando-se as limitações financeiras que a atualidade impõe deve ficar registrado que a prática não depende de investimento com quantias vultuosas, haja vista que situa-se no campo metodológico.

No mundo teórico do Direito Processual o ponto de partida é o magistrado que promove o impulso oficial ao deliberar, gerando a movimentação do processo judicial.

Todo processo judicial tem um caminho pré-estabelecido por lei, ao que denominamos de procedimento, cabendo ao Poder Judiciário dar sequência a ela conforme as etapas previstas.

Assim, dentro dos limites traçados na legislação, o processo judicial se desenvolverá pela conduta de diversos atores, dentre eles as partes (requerendo providências), o magistrado (administrando o procedimento pelo impulso oficial e decidindo para entregar a tutela de mérito) e os serventuários (materializando,

⁶ MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Editora Qualitymark, 2006, pg. 163.

registrando e executando os atos processuais), gerando um complexo de atividades que dá vida a ele.

Embora exista a possibilidade desses atores influírem no curso da marcha processual sempre estarão limitados à previsão procedimental, de modo que é possível gerar um mapa sobre as alternativas possíveis e assim haver domínio sobre o qual deverá ser o próximo passo.

Diante dessa realidade, o servidor que atua no cartório deve obrigatoriamente desenvolver esse domínio, tendo uma postura ativa no sentido de que promova tudo o que for necessário para o integral e correto desdobramento do processo judicial rumo a seu objetivo.

Tudo isso começa a se tornar realidade na medida em que o servidor tem pleno conhecimento do procedimento estabelecido em lei.

Como existem atividades complementares não previstas na lei e outras que podem sofrer pequena variação dependendo de circunstâncias especiais de cada caso, da estrutura do Judiciário ou peculiaridades da sociedade local é comum algumas unidades da federação terem leis estaduais próprias complementando a lei processual (código de organização judiciária) e até mesmo disposições administrativas editadas em cada Tribunal (diretrizes judiciais); leis essas, que também carregam complexidade na sua estrutura, sendo ordenadas em *caput*, parágrafos, incisos e alíneas (isso sem contar a divisão dos códigos em livros, títulos, seções e sub-seções).

Outra variante está no comprometimento dos dirigentes (magistrado e escrivão) com uma atuação padronizada e clara, bem como na preparação dos servidores para compreenderem os serviços que correspondem a cada determinação deles.

A prática forense demonstra que as situações apresentam-se numa infinidade de formas diferentes, de modo que por mais objetivo que seja o procedimento as operações demandadas serão muito variadas, impondo em grande parte das vezes um caminho diferente para o processo judicial.

Diante de todo esse contexto de fatores os servidores despendem esforço hercúleo para conseguir visualizar as etapas procedimentais e conseqüentes variações, bem como as rotinas decorrentes de cada uma delas, o que torna o erro muito comum.

Com a proposta de aplicação de fluxograma, o servidor terá diante de si representações gráficas nas quais observará cada hipótese e, por consequência a operação que tenha de realizar, compreendendo a prática de uma ou mais providências.

Ao invés de perguntar a alguém ou consultar “o que fazer”, o servidor terá a resposta imediatamente por conta própria com uma simples checagem no fluxograma.

Sempre que souber as possíveis sequências do procedimento o servidor terá melhores condições de realizar o trabalho automaticamente sem orientações (do escrivão ou magistrado) e nas hipóteses em que recebê-las estará em condições de bem interpretá-las por estar contextualizado já que os comandos de serviço buscam o cumprimento do procedimento.

É gerada uma relação de pertinência entre conhecimento, comunicação e execução pela demonstração objetiva da correlação entre essas etapas obrigatórias da atividade humana organizada.

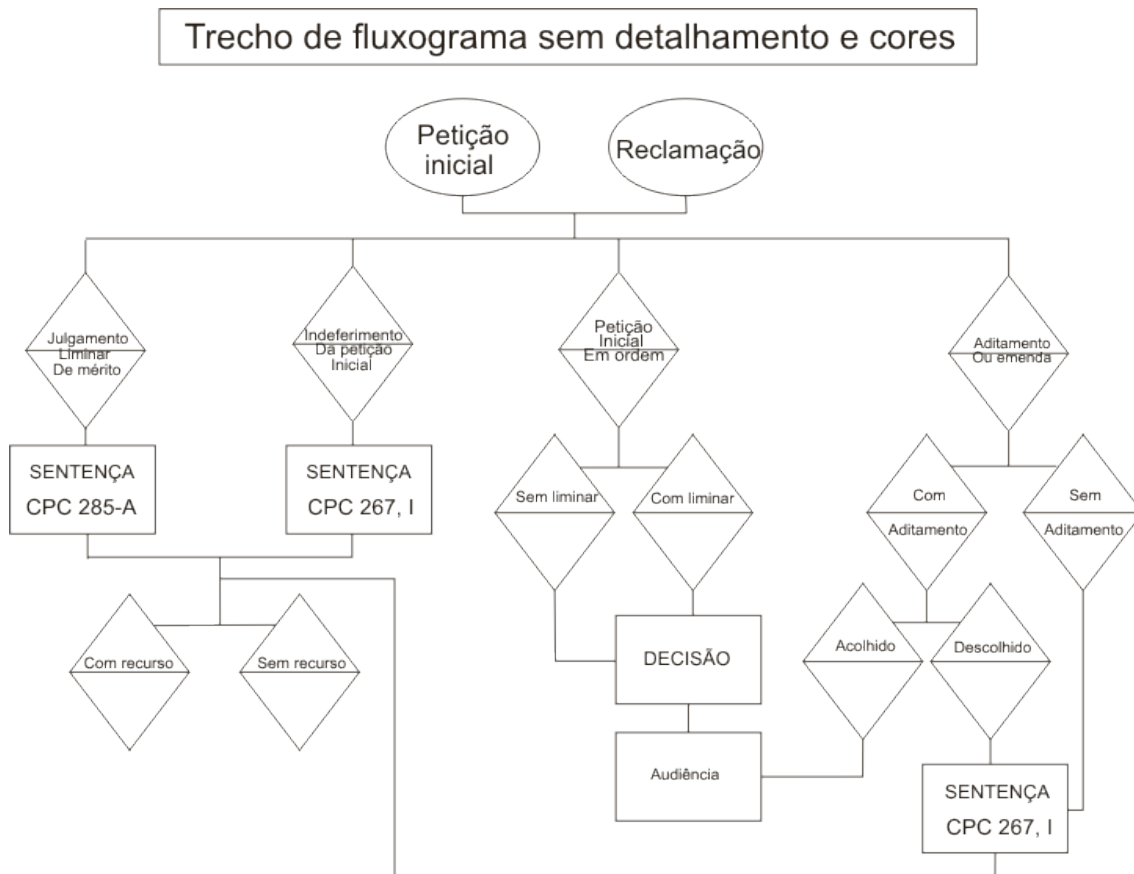


Figura 01

O fluxograma também se torna uma espécie de mapa através do qual será possível identificar os personagens que estarão atuando no processo judicial em cada ato.

Através de formas geométricas ou cores diferentes poderá ser feita a identificação do agente de cada ato processual, de modo que não haverá dúvida quanto a quem será o sucessor do processo judicial no desempenho do serviço judiciário.

O art. 162, § 4º, da Lei nº 5.869/73⁷ denomina de “atos meramente ordinatórios” aqueles que os servidores devem praticar independentemente de despacho do magistrado, portanto, é de suma relevância o estabelecimento de um

⁷ Art. 162. (...)

§ 4º Os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessários. Lei nº 5.869/73 - CPC

registro para que não haja dúvida quanto a atos processuais que não precisam ser submetidos ao magistrado para deliberação.

Aliás, na prática explica não ser comum a outorga de poderes para que os servidores pratiquem extenso rol de atos processuais porque é muito comum a ocorrência de equívocos. A construção e disponibilização de fluxograma do andamento processual reduz a possibilidade de erros, permitindo ao magistrado que aumente a relação de atos processuais delegados aos servidores, diminuindo o volume de processos para despacho, o que poupa tempo para o magistrado e gasta menos tempo no trâmite do processo ao diminuir etapas procedimentais.

Imagine-se o tempo total que se diminui num processo judicial que consumiria dois dias para ser despachado pelo magistrado (art. 189, I, da Lei n° 5.869/73)⁸ e que deixa de ser levado a ele 15 vezes por causa da previsão de delegação da prática de atos meramente ordinatórios. O tempo economizado seria de pelo menos 30 dias, caso seja considerada a circunstância proposta que na realidade é mais extensa, pois não são todos os dias que se fazem conclusões aos magistrados, noutros casos eles estão ausentes e também quando recebem nem sempre tem condições de exarar despachos no prazo de 02 dias. Por esse enfoque a economia pode triplicar ou ser ampliada ainda mais, ou seja, poupando-se até 90 dias na situação proposta.

Por se considerar que o processo judicial circula, passando à responsabilidade de personagens distintos e estes nem sempre atuam na mesma base física também é importante a ferramenta para identificar-se qual o setor para onde deverá ser encaminhado o processo judicial a fim de que o próximo ato processual seja praticado.

O fluxograma abaixo é representação do mesmo trecho de procedimento do que anteriormente foi registrado, no entanto, conta com indicação dos atos desdobrados no cartório (por representações gráficas adicionais), sentido do fluxo e distinção de atores e espécie de atos por imposição de cores.

⁸ Art. 189. O juiz proferirá:

I - os despachos de expediente, no prazo de 2 (dois) dias; Lei n° 5.869/73 - CPC

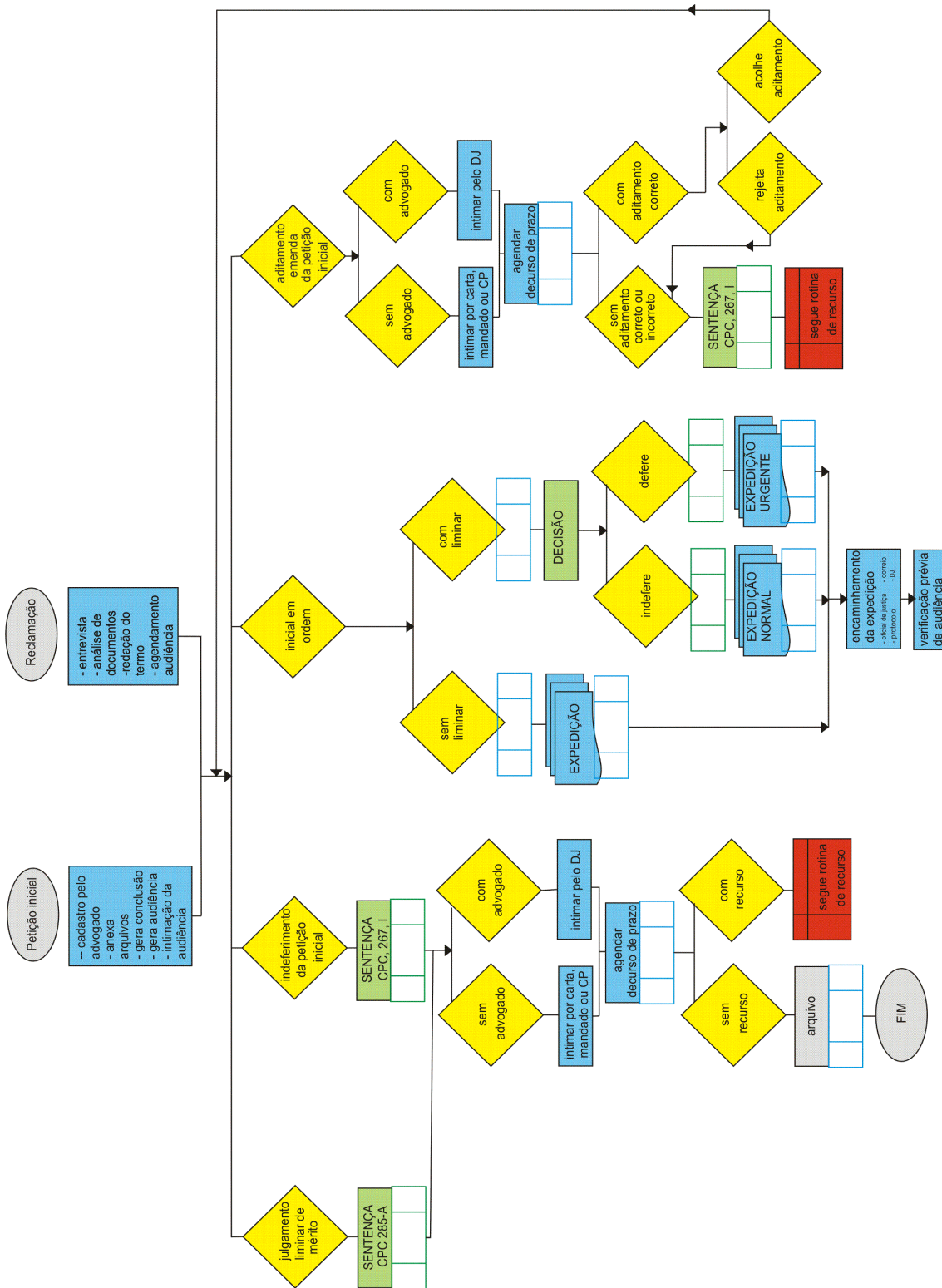


Figura 02

Dando continuidade a idéia trabalhada de que o procedimento pode ser dividido em várias etapas e de que na atividade jurisdicional todas elas deverão ser

superadas é preciso voltar a análise das transições entre elas, pois a regularidade do processo depende de uma correta transição entre elas.

Passarão a serem utilizadas as expressões “entrada” e “saída”, sendo que num fluxograma entrada é toda ocorrência que marca o início de um procedimento ou fase dele. A saída, por sua vez, representa o fim.

Existe uma relação entre as entradas e saídas, pois a toda entrada precede uma saída e para toda saída segue-se uma entrada, salvo os marcos de começo e fim do procedimento judicial.

Na prática forense existem as entradas previstas, as aguardadas e as imprevistas.

As previstas são as constantes da lei e terão de ocorrer para que o processo judicial seja válido. Estas sempre constarão do fluxograma e representam a passagem para uma fase seguinte.

As aguardadas são as que também têm ocorrência prevista para acontecer, tal como a juntada de um comprovante de citação ou uma resposta a um ofício. No entanto, a validade do processo não está condicionada a sua realização, haja vista que podem ser supridas por outra ocorrência (o comparecimento espontâneo quando não foi materializada a citação por extravio do aviso de recebimento ou a obtenção por outro meio da informação solicitada num ofício). Estas nem sempre constarão no fluxograma porque as hipóteses de ocorrência são incontáveis.

Já as imprevistas, como a denominação significa, não tem como ser imaginadas. Sua ocorrência no processo não é obrigatória, mas gera repercussões variadas, devendo ser sincronizadas com o fluxo do procedimento. Estas não constarão no fluxograma em virtude da imprevisibilidade, mas seus limites podem ser delineados através da previsão geral do procedimento.

O ato de deliberação judicial no PROJUDI (micro se comparado a totalidade do procedimento) pode ter citadas as seguintes entradas (entenda-se de onde se inicia o micro-processo de trabalho do magistrado quando volta-se para a prática de despachos): verificar os processos que constam como conclusos para despacho,

verificar os documentos que constam na análise de juntadas ou mesmo fazer pesquisa em determinado processo que deseje consultar. Em qualquer uma destas utilidades do PROJUDI terá início uma entrada que corresponderá a uma saída representada pelo processo despachado.

Tal como citado anteriormente para cada saída possível haverá uma nova entrada correspondente. Note-se que concluído um despacho automaticamente o processo segue para o cartório, então, lá começa uma nova entrada que será conhecida de acordo com o serviço indicado pelo magistrado no despacho. Pode ocorrer a situação do processo seguir do despacho para o Ministério Público, Delegacia de Polícia ou outro setor, caso o magistrado fizer tal direcionamento, gerando por consequência entradas distintas.

É possível perceber que o andamento processual faz fluir as informações já que cada passo deve sempre ser registrado.

Conforme seja o meio de registro das informações a situação pode variar bastante, pois em alguns juízos o controle ainda é feito por fichas manuscritas. Noutros existem sistemas informatizados para tal informação, enquanto que nos lugares mais avançados em tecnologia os dados estão dentro do próprio processo, como ocorre no processo virtual.

Num ou noutro caso o registro obrigatoriamente deverá ser gerado e como tem base na mesma lei têm que guardar relação de pertinência entre si. Nesse sentido vale fazer aqui uma referência ao sistema de unificação das tabelas processuais (classe, assunto e movimento), que está sendo introduzido em caráter obrigatório na Justiça brasileira pelo CNJ⁹, através da Resolução n° 12¹⁰.

Sempre que se avança uma etapa é necessário um registro sobre o fluxo do procedimento a fim de que seja possível identificar a localização do processo

⁹

Disponível

em:

http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7684&Itemid=927, acesso em 20.01.2010.

¹⁰ Disponível em: http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=106:resolu-no-12-de-14-de-fevereiro-de-2006-&catid=57:resolucoes&Itemid=512, acesso em 20.01.2010.

judicial, a providência a ser realizada ou já praticada e eventual controle de prazo para realização da atual ou próxima providência processual.

O processo judicial deverá ter registro de visualização interna (para quem trabalha dentro do Poder Judiciário) e externa (para os usuários do serviço – advogados, partes e instituições).

O controle de localização do processo judicial é apenas interno. Trata-se de dado imprescindível para que o acesso do servidor seja prático e rápido. Não são raros os casos em que o servidor não consegue efetuar a tarefa do dia porque não achou o processo judicial ou também por causa dessa situação não consiga disponibilizar o processo ao advogado ou qualquer outro que o solicita.

Além do transtorno a quem necessita de acesso ao processo judicial também deve ficar registrado o problema de gasto excessivo de tempo na procura do processo, enquanto o servidor poderia estar concluindo muitas outras atividades, o que é causa efetiva de retardamento do trâmite processual.

A providência a ser realizada ou já praticada é dado de acesso interno e externo.

Internamente serve para controle da espécie de trabalho a ser praticada, valendo anotar que poderá ser solicitado relatório dos processos judiciais nessa situação, de modo a saber se o volume de trabalho existente por espécie de trabalho, como por exemplo, os que estão “aguardando expedição de documento” ou os que aguardam “audiência”.

Essa informação permite o agrupamento de processos judiciais por alguma característica que tenham em comum, de acordo com a atividade. Por consequência, será aumentado o controle sobre o fluxo, o que evitará práticas errôneas ou omissões (conhecidas causas de atraso na marcha processual).

Sempre que exista acesso externo das informações, tal como ocorre quando existe sistema de pesquisa pela internet, haverá relevância para acompanhamento do estado do processo sem necessidade de comparecimento ao cartório judicial.

Além de poupar o tempo do advogado e da parte também gera o mesmo efeito para os servidores, pois o número de pessoas que acessar as informações pela internet será o mesmo daquelas que deixarão de comparecer em cartório para pesquisar o andamento do processo, poupando inclusive o tempo dos servidores, que poderão empregá-lo em outras atividades.

A padronização surtirá efeito de tornar os significados dos movimentos lançados de conhecimento de todos, o que é importante, já que na hipótese da pessoa que consulta não compreender o que se passa certamente irá procurar o cartório, perdendo-se o aspecto positivo do ganho de tempo.

É bom frisar que, via de regra, essa espécie de registro é feita logo após a prática de algum ato processual, pois é a representação da ocorrência dele. Noutras palavras, não se constitui numa conduta isolada em que o servidor meramente faz registro de movimentação sem que tenha feito qualquer trabalho cartorário, salvo quando há despacho judicial determinando apenas que o processo judicial aguarde em cartório algum evento futuro.

Talvez um dos fatores mais críticos que contribuem para o retardamento da prestação jurisdicional seja a falta de um mecanismo eficaz para controle do decurso de prazo da realização de atividades processuais.

É o caso dos processos judiciais que ficam tempo a mais em carga com as partes, do auxiliar da Justiça que não cumpre o prazo concedido ou até mesmo do término do prazo que o magistrado ou servidores tem para praticarem suas atividades sem que qualquer providência tenha sido adotada.

Seja para ajudar os atores do procedimento a não se esquecerem da atividade a ser praticada em cada dia, ou seja para constatar que a estrutura não comporta execução das atividades dentro do prazo essa espécie de controle será um indicador dos mais relevantes para checagem do sistema em funcionamento.

Há juízos que trabalham com processos físicos em que tal controle é feito pela criação de escaninhos com número de 01 a 31. Conforme seja o prazo para outra providência, é calculada a data em que o mesmo encerra, sendo o processo

judicial é armazenado no escaninho da data respectiva. Como a verificação dos escaninhos é feita diariamente será possível identificar quais são os processos do dia para serem trabalhados.

No caso de processos virtualizados no sistema PROJUDI infelizmente o controle tem que ser feito por lançamento das atividades numa agenda física ou em software distinto no qual haja funcionalidade de alarme para eventos.

O mesmo raciocínio feito anteriormente com uma estimativa de quanto tempo é perdido por se considerar possíveis atrasos na prolação de despacho. Cabe aqui registrar que o servidor tem o prazo de 24 horas para fazer uma conclusão e 48 horas para praticar os atos processuais de sua incumbência (art. 190, do Código de Processo Civil).

A tabela abaixo foi construída com colunas referentes a atos processuais previstos na lei, prazo legal para o ato processual, subtotais do prazo legal, ato processual praticado, prazo constatado e subtotais do prazo constatado. Nas linhas alimentou-se a coluna de atos processuais previstos de acordo com a Lei nº 9.099/95. Para cada um dos atos foi indicado o prazo idealizado na lei, de modo que é possível comparar a realidade desejada e o que tem acontecido.

Através dela, por simples cálculo, observa-se a simples lógica da perpetuação dos processos judiciais sem entrega de solução.

ATO PREVISTO	PRAZO LEGAL	Subtotais	ATO PRATICADO	PRAZO CONSTATADO	Subtotais
Distribuir	48 hs	2	Distribuir	2	2
Conclusão	24 hs	3	Conclusão	2	4
Despacho	48 hs	5	Despacho	2	6
Expedição	48 hs	7	Expedição	10	16
Assinatura	24 hs	8	Assinatura	1	17
Remessa	48 hs	10	Remessa	4	21
Audiência			Audiência		
Despacho	48 hs	12	Despacho	1	22
Expedição	48 hs	14	Expedição	10	32

Assinatura	24 hs	15	Assinatura	1	33
Remessa	24 hs	16	Remessa	4	37
Audiência	9 d (deduz 15 d)	25	Audiência	45	82
Sentença	10 d	35	Sentença	30	112
Intimação	48 hs	37	Intimação	5	117
Execução			Execução		

Tabela 01

Essa tabela não contempla a situação em que os atos processuais precisam ser corrigidos por causa de erro no cumprimento de regras procedimentais ou deliberações judiciais. A título de exemplo basta imaginar a falta de intimação ou intimação errônea de uma testemunha residente fora da comarca ou mesmo a falta de cientificação da parte requerida de que houve inversão do ônus da prova. No primeiro caso será preciso acrescer no procedimento uma nova audiência para oitiva da testemunha esquecida ou que não era obrigada a se deslocar para outra comarca. No segundo o magistrado estará impossibilitado de julgar por não poder aplicar a inversão do ônus da prova.

ATO PREVISTO	PRAZO LEGAL	Subtotais	ATO PRATICADO	PRAZO CONSTATADO	Subtotais
Distribuir	48 hs	2	Distribuir	2	2
Conclusão	24 hs	3	Conclusão	2	4
Despacho	48 hs	5	Despacho	2	6
Expedição	48 hs	7	Expedição	10	16
Assinatura	24 hs	8	Assinatura	1	17
Remessa	48 hs	10	Remessa	4	21
Audiência			Audiência		
Despacho	48 hs	12	Despacho	1	22
Expedição	48 hs	14	Expedição	10	32
Assinatura	24 hs	15	Assinatura	1	33
Remessa	24 hs	16	Remessa	4	37
Audiência	9 d (deduz	25	Audiência	45	82

	15 d)				
Sentença	10 d	35	Despacho	30	112
Intimação	48 hs	37	Expedição	5	117
Execução			Assinatura	1	118
			Remessa	4	122
			Audiência	45	167
			Sentença	10	177
			Execução		

Tabela 02

Enquanto numa situação de impossibilidade de cumprimento dos prazos o processo chega a ter um tempo de trâmite três vezes maior quando passa a existir erro em determinadas atividades, tal como uma que prejudique a audiência o processo chega a ter cinco vezes o tamanho do processo ideal.

A falta de força produtiva de trabalho e a existência de erros nas práticas cartorárias são os grandes vilões da lentidão em processos, porém, existe alternativa para reverter esse quadro.

Conforme a aplicação de fluxograma constitua-se num roteiro, gera um sistema para correto e rápido trabalho cartorário, pois diversos recursos poderão ser aplicados na rotina de trabalho com processos judiciais.

Num fluxograma podem ser identificadas situações como a emissão de documentos, que ocorre no início para citação, na audiência e no cumprimento de deliberações do magistrado.

Também podem haver sistemas de registro por meio de protocolos, pastas, caixas ou software.

O fluxograma viabiliza a identificação de todos os recursos envolvidos, favorecendo que sejam utilizados no momento adequado, contribuindo para o planejamento estrutural da unidade judiciária e preciso controle dos atos processuais praticados.

É o caso do servidor ter conhecimento na expedição de um mandado sobre onde registrar o encaminhamento dele para o oficial de justiça, posteriormente onde marcar o resultado da diligência para efeito de cálculo do pagamento da diligência e o armazenamento do mandado quando volta em cartório depois do cumprimento do oficial de justiça, mas antes da juntada no processo.

A visão ampla gerada pelo fluxograma também permite constatar quais são os momentos em que o volume de trabalho será mais intenso.

A padronização dos movimentos e do local de armazenagem (localizadores no processo virtual) também serão outros meios pelos quais poderá ser feito levantamento da carga de trabalho.

Cruzando-se as informações geradas nas situações dos dois parágrafos anteriores, o gestor da unidade judiciária terá condições de perceber quais os pontos onde esteja ocorrendo mais volume de trabalho.

Esse senso de percepção é importante para que sejam adotadas ações providenciais para redução do volume de trabalho ou redimensionamento do serviço no cartório judicial.

Interessante que essa função analisada em conjunto com uma tabela comparativa dos prazos para cada ato processual até pode levar o gestor atual a conclusões alarmantes. É que a estrutura do fluxograma faz saltar a nossa vista a distorção entre o tempo concebido para cada fase do processo judicial e a que está sendo utilizada para que o mesmo chegue a seu final.

Na medida em que iniciarmos comparação do tempo ideal com o tempo efetivamente gasto será notada a disparidade, ficando bem evidente os pontos em que o processo judicial está sofrendo atrasos.

Tal função se torna um importante indicador para que sejam identificados os gargalos do processo de trabalho no sistema jurisdicional, permitindo incursões corretivas pontuais para ajuste e aperfeiçoamento do sistema de gestão.

No capítulo seguinte será esclarecida a razão pela adoção do sistema de fluxograma com maiores detalhes, sendo que nesse momento é possível adiantar que o conhecimento humano é melhor adaptado para o trabalho com formas gráficas.

É que o cérebro humano trabalha com associações para armazenar conteúdos, gerar novas concepções e resgatá-las quando necessárias, de modo que sempre haverá maior facilidade na aprendizagem e fixação quando se optar pelo método de representação gráfica.

O que os especialistas mais concordam em suas diferentes teorias é de que o cérebro é seletivo, portanto, sempre vai trabalhar melhor com aquilo que seja compreensível e demonstre utilidade.

Num acidente de avião em que os sobreviventes estivessem em local inóspito e desconhecido de todos certamente teria deles a reação de ficarem onde estão e aguardarem prestação de socorro.

Tal como aconteceu em 1972 no acidente aéreo denominado “sobreviventes dos Andes” o fato de um passageiro ter conhecimento geográfico e de navegação fez com que tomasse a iniciativa de munir-se de alimentação para alguns dias e seguir em meio a intensa neve rumo ao oeste em busca de socorro no Chile. A atitude do passageiro fez com que ele chegasse até um ponto de apoio onde recebeu o devido tratamento e por ter passado as coordenadas para localização dos demais, salvou a vida de várias outras pessoas.

Naquele evento, a passageiro que tomou a iniciativa poderia ter morrido com os demais se ficasse esperando socorro ou se na atitude de buscar socorro não tivesse conhecimento e se perdesse.

Ocorre que, o conhecimento ostentado pelo passageiro funcionou como um mapa, permitindo a ele saber qual seria a decisão correta a tomar em cada situação enfrentada naquela adversidade. Em poucas palavras ele tinha referência para seguir corretamente e alcançou seu objetivo.

A ampla visão gerada pelo fluxograma manterá os atores do processo no domínio da situação. Essa sensação é um mecanismo despertador da seletividade do cérebro e um orientador infalível na prática correta de cada ato processual.

Cada ciclo processual será melhor compreendido porque terá como ponto de referência o mapa que registra todos os possíveis rumos do processo e respectivos ciclos que podem se repetir ou serem diferenciados.

Outro problema é o do conhecimento técnico sobre temas de direito processual civil. Como é natural dos servidores não receberem treinamento sobre atos processuais torna-se muito comum a ocorrência de confusão na prática de alguns atos processuais meramente ordinatórios ou na interpretação de determinação contida em deliberação de impulso proferida pelo magistrado.

Intimações determinadas ao longo do processo judicial mesmo que sejam registradas com redação idêntica (por exemplo: “intime-se”) refletirão em providências diferentes em razão do conteúdo ou da forma, conforme o estágio da marcha processual (topológico), algumas circunstâncias que determinem diferentes formas de prática do ato (morfológico) ou de circunstâncias que conduzam a prática de atos distintos (teleológico).

Quanto ao aspecto topológico observe-se a diferença que ocorrerá no conteúdo do ato de intimação em virtude do estágio processual:

ESTÁGIO PROCESSUAL	CONTEÚDO
Intimação no despacho inicial sobre audiência em processo com inversão do ônus da prova	Além da informação sobre a audiência deverá ser informada a inversão do ônus da prova e consequências junto com os dados da citação
Intimação no despacho inicial para comparecimento em audiência	Haverá apenas informação sobre a audiência junto com os dados da citação
Intimação em despacho intermediário convocando para uma segunda audiência.	Haverá apenas informação sobre a audiência
Intimação em despacho intermediário informando uma situação apresentada no processo pelo oficial de justiça para que a parte se manifeste	Haverá informação sobre detalhes da circunstância sobre a qual deverá recair manifestação

Tabela 03

No aspecto morfológico observe-se a diferença que ocorrerá na forma do ato de intimação em virtude de circunstâncias do processo, tais como se as partes tem advogado, bem como sobre se a lei estabelece formalidade e no caso de não exigir se o local é atendido pelos correios.

CIRCUNSTÂNCIA	FORMA
Com advogado	Intimação pelo Diário da Justiça, portal digital ou pessoalmente em cartório
Sem advogado	Intimação por carta, oficial de justiça ou edital

Tabela 04

CIRCUNSTÂNCIA	FORMA
Lei exige mandado (art. 222, do Código de Processo Civil)	Obrigatório que o ato seja cumprido por oficial de justiça
Lei não exige mandado (art. 221, do Código de Processo Civil)	O cartório tem liberdade de optar pela padronização do uso da carta ou do oficial de justiça

Tabela 05

CIRCUNSTÂNCIA	FORMA
Por oficial de justiça na cidade	Mandado
Por oficial de justiça fora da cidade	Carta precatória

Tabela 06

Já em relação ao aspecto teleológico a diferença estará na essência do próprio ato que terá de ser praticado. É o caso da citação que de regra é pessoal, mas pode ser praticada numa modalidade denominada “hora certa”, pela qual a parte que esteja sob suspeita de estar se ocultando gerará para o oficial de justiça o direito de designar dia e hora em que voltará no local, avisando o ocupante da casa ou vizinho (art. 227, do Código de Processo Civil). Como resultado, o réu será considerado citado mesmo que no dia e hora marcados não estiver no local.

CIRCUNSTÂNCIA	FORMA
Com endereço certo	Utiliza a forma conforme quadros anteriores (citação pessoal)
Sem endereço certo (em local incerto e não sabido)	Citação por edital

CIRCUNSTÂNCIA	FORMA
Réu localizado	Citação pessoal
Réu em suspeita de estar se ocultando	Citação com hora certa

Tabela 07

O conhecimento tratado nessas tabelas faz parte da sistemática do fluxograma que na passagem de uma atividade para a próxima, indica que a escolha do tipo de providência depende da resposta a um questionamento (o que é representado por um losango).

A opção escolhida terá no fluxograma a orientação sobre o conteúdo, a forma ou o tipo de ato a ser praticado, confirmando a tese de que a possibilidade de visão geral do procedimento auxilia em decisões importantes de cunho processual.

Também pode gerar diferentes repercussões, pois enquanto num caso a mudança está apenas de prática de um ato diferente, retornando-se após para um tronco comum, noutro caso a escolha da alternativa faz com que o processo assuma um destino processual completamente distinto, ou seja, os atos posteriores não voltarão a ser os mesmos.

Assim seria o caso de uma diligência de citação do oficial de justiça não concluída pela falta de localização do réu. Com a apresentação dessa informação no processo a parte autora é intimada para apresentar outro endereço. Se a parte autora apresentar novo endereço e a citação for concluída, a marcha processual volta para o ponto comum que segue rumo a finalização da tutela jurisdicional com uma sentença de mérito. No entanto, se a parte autora informar que não tem conhecimento de outro endereço do réu, em se tratando de Juizados Especiais (nos quais não é admitida a citação por edital – art. 18, § 2º, Lei nº 9.099/95)¹¹, o processo será encerrado com uma sentença de extinção sem resolução de mérito (art. 51, II, Lei nº 9.099/95)¹², o que será um caminho diferente do caminho principal que conduz a uma sentença sem resolução de mérito.

¹¹ Art. 18. A citação far-se-á:

(...)

§ 2º Não se fará citação por edital. Lei nº 9.099/95 – LJE

¹² Art. 51. Extingue-se o processo, além dos casos previstos em lei:

(...)

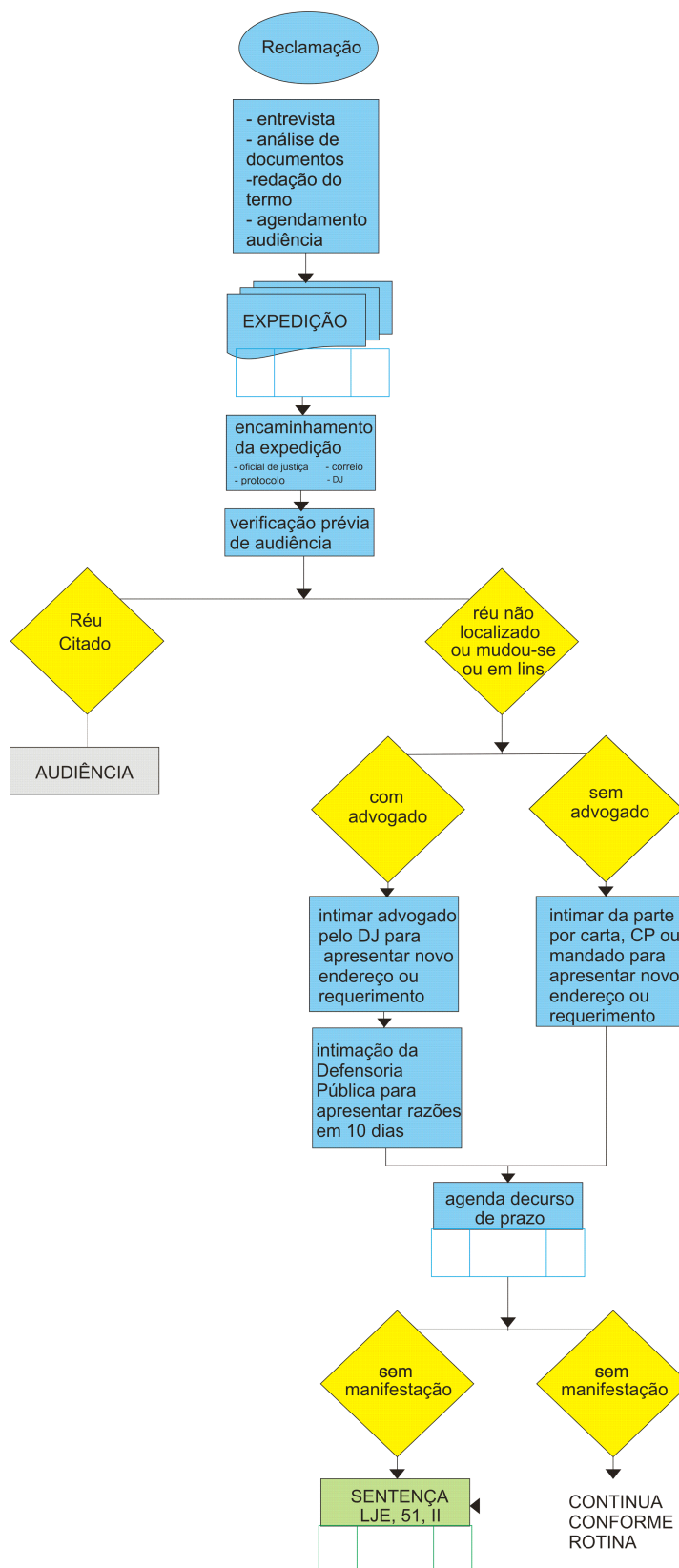


Figura 03

II - quando inadmissível o procedimento instituído por esta Lei ou seu prosseguimento, após a conciliação; Lei nº 9.099/95 - LJE

O uso de fluxograma como ferramenta para análise crítica dos processos de trabalho também permite a exploração de situações que dificilmente são percebidas pelo gestor, pois representam a desconformidade do produto, de modo que sua visualização se tornará possível caso haja aplicação de avançadas técnicas de gestão.

O gestor que não consegue evitar ocorrências negativas está numa espécie de nevoeiro decorrente da falta de objetivos claros e ferramenta adequada para o planejamento e execução de seus processos de trabalho. Tal como o nevoeiro é perigoso para o motorista que dirige seu veículo no período da noite porque pode não enxergar o rumo da estrada, obstáculos na pista ou outros veículos, o risco do gestor de um processo judicial se envolver em fatos que prejudiquem o bom desempenho da atividade jurisdicional será grande.

Um exemplo pode ser extraído do procedimento de execução de título extrajudicial no qual é expedida carta de citação ao invés de mandado. Quando a falha é constatada o servidor precisa reiterar o ato para garantir a sequência válida do processo judicial (art. 222, d, da Lei n° 5.869/73)¹³. A existência de um fluxograma que identifique a regra que conduz a forma do ato citatório será de muita importância, haja vista que servidores sem treinamento ou desatentos poderão cometer o equívoco de formalizar o ato de uma maneira proibida pela lei (não realizar a citação por oficial de justiça nas execuções), o que conduziria a nulidade de citação.

Constatada a nulidade de citação, que é matéria de embargos à execução (art. 745, V cumulado com arts. 214 e 247, todos da Lei n° 5.869/73)¹⁴, os atos dela

¹³ Art. 222. A citação será feita pelo correio, para qualquer comarca do País, exceto:
(...)
d) nos processos de execução; Lei n° 5.869/73 - CPC

¹⁴ Art. 745. Nos embargos, poderá o executado alegar:
(...)

V - qualquer matéria que lhe seria lícito deduzir como defesa em processo de conhecimento
Art. 214. Para a validade do processo é indispensável a citação inicial do réu.

Art. 247. As citações e as intimações serão nulas, quando feitas sem observância das prescrições legais. Lei n° 5.869/73 – CPC

dependentes serão obrigatoriamente anulados (art. 248, Lei n° 5.869/73)¹⁵, tal como a existência de uma penhora, que é ato posterior e dependente da existência de citação válida (art. 652 e § 1º)¹⁶. Em tempos onde prima-se pelo razoável tempo de duração do processo (Art. 5º LXXVIII, Constituição Federal)¹⁷ equívocos como esse comprometem o tempo necessário para satisfazer o crédito do exequente pela responsabilização patrimonial do devedor (art. 591, Lei n° 5.869/73)¹⁸ que poderá ocorrer por diversas formas (art. 647, Lei n° 5.869/73)¹⁹ que dependem de uma forma eficiente e eficaz de condução do procedimento. Tal como demonstrado na tabela onde houve indicação dos prazos ideais e dos constatados na realidade da prática forense constatou-se que parte da demora ocorre porque inexistem condições de praticarem-se os atos dentro dos prazos legais. A situação apresentada evidencia que outra porção do atraso no trâmite de ações judiciais ocorre por causa de erros no exercício das rotinas de trabalho, que devem estar em sintonia com o ordenamento jurídico. Tais erros alargam o tempo de duração do processo porque refletem na obrigatoriedade de reiteração dos atos processuais, no mínimo dobrando o tempo previsto para que o procedimento alcance o mesmo estágio.

Vejamos o exemplo da citada execução de título extrajudicial, numa hipótese em que o credor aceitaria um bem que indicou a penhora a título de adjudicação para satisfação de seu crédito. A comparação tem no lado esquerdo os prazos

¹⁵ Art. 248. Anulado o ato, reputam-se de nenhum efeito todos os subsequentes, que dele dependam; todavia, a nulidade de uma parte do ato não prejudicará as outras, que dela sejam independentes. Lei n° 5.869/73 – CPC

¹⁶ Art. 652. O executado será citado para, no prazo de 3 (três) dias, efetuar o pagamento da dívida. Lei n° 5.869/73 – CPC

§ 1º Não efetuado o pagamento, munido da segunda via do mandado, o oficial de justiça procederá de imediato à penhora de bens e a sua avaliação, lavrando-se o respectivo auto e de tais atos intimando, na mesma oportunidade, o executado. Lei n° 5.869/73 – CPC

¹⁷ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Constituição Federal

¹⁸ Art. 591. O devedor responde, para o cumprimento de suas obrigações, com todos os seus bens presentes e futuros, salvo as restrições estabelecidas em lei. Lei n° 5.869/73 – CPC

¹⁹ Art. 647. A expropriação consiste:

- I - na adjudicação em favor do exequente ou das pessoas indicadas no § 2º do art. 685-A desta Lei;
- II - na alienação por iniciativa particular;
- III - na alienação em hasta pública;
- IV - no usufruto de bem móvel ou imóvel. Lei n° 5.869/73 – CPC

ideais e atos que seriam suficientes, sendo que ao lado direito ainda contando que tenham sido praticados os prazos ideais o acréscimo que seria gerado para atingir-se uma adjudicação.

ATO PREVISTO	PRAZO LEGAL	Subtotais	ATO PRATICADO	PRAZO CONSTATADO	Subtotais
Distribuir	48 hs	2	Distribuir	48 hs	2
Conclusão	24 hs	3	Conclusão	24 hs	3
Despacho	48 hs	5	Despacho	48 hs	5
Expedição	48 hs	7	Expedição	48 hs	7
Assinatura	24 hs	8	Assinatura	24 hs	8
Remessa	48 hs	10	Remessa	48 hs	10
Citação e penhora	15 d	25	Citação e penhora	15 d	25
Prazo para embargos	15 d	40	Prazo para embargos	15 d	40
Requerimento de adjudicação	0 dias	40	Embargos + conclusão	24 hs	41
Conclusão	24 hs	41	Despacho	48 hs	43
Decisão de adjudicação	10 d	51	Intimação para Impugnação	48 hs	45
Expedição de auto de adjudicação	48 hs	53	Impugnação	15 d	60
Entrega do auto de adjudicação	0 d	53	Decisão	10 d	70
Conclusão	24 hs	54	Intimação da decisão	48 hs	72
Extinção	10 d	64	Prazo para pagar	3 d	75
			Expedição de mandado de penhora	48 h	77
			Realização da penhora	15 d	92
			Requerimento	0 dias	92

			de adjudicação		
			Conclusão	24 hs	93
			Decisão de adjudicação	10 d	103
			Expedição de auto de adjudicação	48 hs	105
			Entrega do auto de adjudicação	0 d	105
			Conclusão	24 hs	106
		64	Extinção	10 d	116

Tabela 08

Há que ser considerado outro fator complicador como gerador do alastramento do processo. Trata-se das hipóteses em que as atividades são praticadas de modo incompleto ou desordenadamente.

Muitas vezes os atores do processo judicial tem conhecimento superficial sobre o procedimento, de modo que pode ocorrer de não lembrarem de todos os atos processuais a serem praticados e nem mesmo a ordem em que devem acontecer.

Um fluxograma demonstra claramente todos os atos a serem praticados e sua respectiva ordem cronológica, auxiliando o controle de omissões e inversões.

Como casos de ofensa a ordem seqüencial podem ser citados: a) oitiva de testemunhas do requerido antes das testemunhas do requerente; b) alegações finais do requerido antes das alegações finais do requerente; c) realização de penhora antes da citação etc.

O fluxograma será importante para evitar que os atos referidos sejam realizados antes da hora, pois em algumas hipóteses podem gerar nulidade e com isso os atos terem que ser praticados novamente formando um ciclo anti-econômico, valendo para essas mesmas situações as comparações já realizadas em tabelas comparativas de prazos para aferição do tempo a mais que o processo leva para ser encerrado.

E de omissões quanto a atos necessários os seguintes: a) falta de citação; b) falta de intimação de testemunhas quando requerida; c) falta de intimação das partes e órgãos quando determinada etc.

Um erro comum também acontece quando existem testemunhas para serem ouvidas na cidade do processo e fora da cidade. Nesse caso se as testemunhas do requerido residirem na comarca onde tramita o processo e as testemunhas do requerente residirem fora, costuma-se agendar audiência para oitiva das testemunhas do requerido com mais tempo do que é previsto para oitiva das testemunhas do requerente (a serem ouvidas fora da comarca) como meio de evitar que sejam ouvidas com inversão da ordem (repita-se, primeiro as do requerente e depois as do requerido).

Muitas vezes a audiência é designada para data muito próxima porque além das testemunhas do requerido também existem testemunhas do requerente para serem ouvidas, mas também há testemunhas do requerido para serem ouvidas fora da comarca. Ou não se percebe que existe testemunha a ser ouvida fora da comarca ou gera-se uma equivocada expectativa de que as testemunhas do requerente (da carta precatória) sejam ouvidas com brevidade, porém, na larga maioria dos casos a carta precatória tem audiência realizada depois da audiência designada no processo de origem. Para essa hipótese, se as testemunhas da carta precatória (do requerente) não forem ouvidas antes das testemunhas do requerido (na audiência do processo de origem) poderá ser gerada nulidade e, conseqüente o ciclo de renovação dos atos processuais viciados.

Os fatores críticos de sucesso são os requisitos fundamentais para o perfeito funcionamento de um sistema e muitas vezes há dificuldade na identificação deles, porém, com o mapeamento da atividade inevitavelmente entrarão em destaque, em especial quando houver eleição de indicadores.

Ao gestor incumbe investigar no processo de trabalho sob sua responsabilidade e verificar quais os pontos que se forem retirados ou não funcionarem adequadamente provocarão a falência do sistema.

A visão geral do processo de trabalho e suas etapas facilita a visualização dos fatores críticos de sucesso, de modo que a ausência de um fluxograma pode permitir que o gestor facilmente se engane ao fazer essa investigação.

O perfeito funcionamento de uma unidade judiciária está intrinsecamente ligado a algumas etapas do procedimento, pois é nelas que se constata haver potencial para evitar problemas assegurando-se celeridade e eficácia ou o oposto desses resultados.

Na realidade dos Juizados Especiais Cíveis podem ser citados como fatores críticos de sucesso a triagem, a modelagem de expedientes, a expedição de citações e intimações, a verificação prévia de audiências, a conciliação, o controle de decurso de prazos, a viabilização de pauta para audiência una, a prolação de sentença em audiência e a disponibilização de sistemas de investigação patrimonial.

Na triagem os pedidos serão transformados em petição, portanto, é imprescindível que haja exposição de elementos indispensáveis, com texto claro e apresentação dos documentos necessários a demonstração dos fatos, bem como elaboração de requerimentos como liminares e inversão do ônus da prova.

Uma falha nesse momento pode representar a necessidade de futuro desdobramento procedimental, como por exemplo se um documento não for juntado, o que será causa de aumento do tempo de duração do processo além do volume de trabalho em cartório.

A tabela (Tabela 09) abaixo representa a correlação existente entre conduta e resultado no que se refere ao momento de captação da reclamação, normalmente denominado de triagem.

Conduta	Requisito	Consequência	Impacto
Falha no enquadramento jurídico	É preciso que o servidor tenha conhecimento e receba capacitação	Petição em desacordo com a necessidade do autor (tutela prestada em vão)	Desencadeamento de outra ação que poderia ser evitada
Falha na narrativa do termo de	Servidor com prática redacional forense	Petição que desvia o foco de atuação na	Exigência de mais tempo na atuação de

reclamação	apurada	produção e provas e julgamento,	juízes e servidores; facilitação de erros
Falha no pedido	Servidor com prática redacional forense apurada	Concessão de tutela distinta da esperada ou improcedência	Desencadeamento de outra ação que poderia ser evitada; insatisfação com o serviço
Falha na juntada de documentos	Servidor treinado quanto ao ônus da prova	Necessidade de dilação probatória ou improcedência do pedido	Aumento do tempo de duração do processo e da carga de trabalho; Desencadeamento de outra ação que poderia ser evitada; insatisfação com o serviço
Falha na elaboração de requerimentos	Servidor treinado quanto aos mecanismos processuais	Necessidade de dilação probatória ou improcedência do pedido	Aumento do tempo de duração do processo e da carga de trabalho; Desencadeamento de outra ação que poderia ser evitada; insatisfação com o serviço

No Poder Judiciário é comum que os diversos documentos usados para materializar a prática dos atos processuais seja padronizada através de um processo de modelagem.

Com isso assegura-se uniformidade no trabalho exercido em diversas localidades e dentro da própria unidade judiciária evitar-se-á que informações obrigatórias sejam omitidas, formatos de difícil compreensão sejam empregados e propiciar a prática de atos de forma concentrada. Nas duas primeiras situações haverá diminuição na ocorrência de erros e conseqüentemente da necessidade de repetição de atos processuais, que seriam causa de aumento no tempo de duração do processo. O último não tem influência sobre alongamento da marcha processual,

mas pode concorrer para que o tempo trâmite seja reduzido. É o caso de um trecho procedimental no qual é expedido mandado para citação e penhora. Pode-se acrescentar no mandado que não sendo encontrado o executado ou bens, o oficial de justiça procure o exequente e intime-o para indicar novo endereço ou bens, em determinado prazo, sob pena de extinção. Para o caso de penhora de algum bem pode-se prever que o oficial de justiça já intime o executado da avaliação para eventual impugnação e o exequente também da penhora e avaliação para que manifeste-se em determinado prazo se concorda com a penhora e se tem interesse na adjudicação, sob pena de designação de leilão.

Segue abaixo um quadro demonstrativo de quanta economia de tempo a modelagem pode contribuir com a concentração de atos processuais, numa das hipóteses aventadas.

ATO PREVISTO (com modelagem)	PRAZO LEGAL	Subtotais	ATO PRATICADO (sem modelagem)	PRAZO CONSTATADO	Subtotais
Citação sem penhora, intimação para indicação de bens em 05 dias, pena de extinção	15 dias	15	Citação sem Penhora	15 dias	15
Indicação de bens/não indicação de bens	5 dias	20	Conclusão	24 hs	16
Conclusão	24 hs	21	Despacho	48 hs	18
Despacho	48 hs	23	Expedição (intimação para indicação de bens)	48 hs	20
Expedição (penhora)	48 hs	25	Assinatura	48 hs	22
Assinatura	48 hs	27	Remessa	48 hs	24
Remessa	48 hs	29	Intimação	15 dias	39

Penhora	15 d	44	Indicação de bens	5 dias	44
			Conclusão	24 hs	45
			Despacho	48 hs	47
			Expedição (mandado de penhora)	48 hs	49
			Assinatura	48 hs	51
			Remessa	48 hs	53
		44	Penhora	15 dias	68

Tabela 10

Fato relevante do ciclo gerado pela concentração é de que através dela o processo segue menos vezes para a cadeia de produção que é o ponto mais frágil do sistema. Ao se evitar que o processo retorne para nova realização de documento estará sendo poupada força de trabalho para ser aplicada em outro processo a fim de assegurar que os prazos sejam cumpridos.

Numa cadeia produtiva em que não há concentração além do acúmulo naturalmente exigirá mais tempo para que a tarefa seja cumprida também gerará efeito reflexo de impossibilitar o cumprimento dos prazos em virtude de estar aumentando o número de atividades diárias a serem cumpridas.

Partindo-se do pressuposto de que a maior intensidade de atraso na execução de atos processuais está no cartório (atividade dos servidores) e não no gabinete (atividade do magistrado), quanto mais for elevado o nível de concentração dos atos processuais, de forma crescente estará sendo providenciada uma solução para que a capacidade produtiva de uma unidade judiciária tenha condições de absorver a demanda de trabalho.

Quando o fluxo do serviço de um Juizado Especial Cível é desenhado fica fácil constatar porque seu sistema não entrou em colapso como tem ocorrido com os cartórios do Juízo Comum. A demanda é elevadíssima, sendo que em alguns estados chega a ser superior a existente na Justiça Comum, porém, os cartórios tem conseguido absorver o volume de serviço gerado.

O que explica tal situação está na observação de que o rito dos Juizados Especiais Cíveis baseia-se na conciliação e é concentrado (audiência uma), de modo que o cartório passa por apenas um fluxo de intensa expedição de documentos, que são as citações e intimações iniciais. Com a concentração, a tendência é de que na sequência o processo encerre-se com acordo em audiência ou não sendo ele obtido, imediatamente realize-se a instrução e julgamento. Por tal razão, o processo não volta a cartório reiteradas vezes para o cumprimento de diversas etapas processuais, salvo em hipóteses excepcionais.

Portanto, é no momento da citação e intimação que reside outro fator crítico de sucesso.

Tal como abordado anteriormente a concentração dos atos processuais contribui para aliviar o volume de trabalho no cartório, pois a prestação jurisdicional tende a encerra-se na audiência. Assim sendo, a verificação prévia do processo para efeito de se constatar eventuais irregularidades a tempo de serem corrigidas é outro fator crítico merecedor de atenção.

Em situações onde o oficial de justiça não tenha localizado o requerido por falta de algum dado ou de uma testemunha não intimada por não ter sido incluída no mandado a verificação será fundamental para evitar que outra audiência tenha que ser designada, contribuindo para o encerramento rápido do processo já que as falhas seriam corrigidas em regime de urgência.

No mesmo cenário de um volume grande de reclamações chegando ao momento da conciliação, de regra administrada por conciliadores, é importante que haja considerável proporção de acordos pactuados, sob pena do fluxo que segue para o magistrado também exceder a capacidade de trabalho, o que poderia corresponder desde impossibilidade no julgamento de ações em audiência até mesmo ao aumento no número de audiências ao ponto de se tornar impossível a realização de audiência uma, hipótese em que a instrução seria redesignada para outra data, o que também poderia comprometer o cartório com a geração de atividades para aquela repartição da máquina judiciária.

Certamente indicador que mais contribuirá para a modelagem dos processos de trabalho e assim a identificação de pontos críticos é o controle de decurso de prazos.

Infelizmente o software de processo virtual aprovado pelo CNJ (Projudi) não tem essa ferramenta, porém, isso não impede que os usuários do sistema procurem um programa informatizado auxiliar para fazer esse tipo de controle. No desenvolvimento da prática que originou este trabalho científico, por exemplo, foi empregado o Microsoft Outlook, que integra utilitário de e-mail com agenda, sendo que através desta é possível lançar informação sobre processos com programação de despertador para data futura quando o prazo vença. Assim, é possível medir em que pontos do procedimento está havendo os maiores atrasos para que posturas corretivas sejam implementadas.

Como a sentença condenatória normalmente exige desdobramento para forçar o devedor ao pagamento e os passos seguintes buscam o patrimônio do executado a disponibilização de sistemas de investigação patrimonial é outro fator crítico de sucesso. Atualmente existem convênios que deram origem ao Infojud, Renajud e Bacenjud; sistemas que na ordem buscam informações sobre os bens declarados a Receita Federal, veículos cadastrados na base nacional do Renavam e sobre contas em nome do devedor que tenham saldo positivo. No caso dos dois últimos sistemas é possível impor restrições a veículo, bem como apreender e transferir valores para contas judiciais.

O mapeamento de processos judiciais demonstra que a ausência de tais sistemas faz com que advogados e partes façam sucessivos requerimentos para pesquisa de bens, congestionando o cartório com a expedição de diversos ofícios, muitas vezes sem qualquer obtenção de resultados positivos e gerando a conhecida consequência de acúmulo de serviço e aumento no tempo médio na produção de documentos pela unidade judiciária.

Além da busca pela identificação das situações que implicam nos maiores para a cadeia produtiva de alta relevância é a análise de falhas e gargalos. Ocorram em momentos de pontos críticos ou não sempre deverão ser considerados a fim de que a cadeia produtiva possa atingir o mais alto grau de qualidade.

A visão geral proporcionada pelo fluxograma facilita ao usuário identificar toda a dinâmica de acontecimentos que estão ocorrendo em torno do ponto identificado como de incidência da falha.

Muitas vezes o investigador consegue chegar próximo da origem do problema, mas por falta de elementos que detalhem minuciosamente o fluxo do processo de trabalho não consegue ter precisão e, com isso, nem sempre suas atuações são resolutivas, sendo necessária mais de uma incursão, gerando demora na solução.

Nesse sentido o fluxograma funciona como um guia para análise de falhas, pois conduz o observador a manter sua atenção em pontos relevantes.

É o caso dos processos com audiência de instrução agendada com a parte ré devendo ser citada e intimada por carta precatória. Em casos tais precisa a audiência de instrução ser designada com mais espaço, sob pena de não haver tempo suficiente para realizar citação e intimação com prazo mínimo de antecedência da audiência, o que forçará a redesignação da sessão e expedição de nova documentação para que o ato intimatório refira-se a nova data.

Em unidades judiciárias onde haja divisão de tarefas diferentes a cada servidor é muito comum ocorrerem gargalos, pois um determinado conjunto de atribuições passado a um servidor poderá excessivo para ele, o que redundará no acúmulo de serviço e, por consequência mais lentidão e erros na produção. A análise de fluxos auxilia o gestor a constatar qual o melhor dimensionamento do trabalho pode ser feito com a circunstância na qual esteja envolvido.

Exemplo de gargalo pode estar numa pauta de audiências. Imagine-se que as datas disponíveis para agendamento de audiência estão cada vez mais distantes. Decidido a adequar o processo de trabalho para que a pauta de audiência seja mais breve o gestor analisa o fluxograma e percebe que muitas das audiências designadas destinam-se a tentativa de uma segunda composição após descumprimento de acordo homologado em audiência anterior. A fim de evitar que as audiências estejam muito distantes da data da interposição da reclamação uma

alternativa seria deixar de designar essas audiências e construir outra rotina para tratar dessas hipóteses de inadimplemento.

O ponto culminante na utilidade do fluxograma é a sua função pedagógica.

Os atos processuais possuem variadas formas e prazos. E não bastasse isso existem uma infinidade de regras criadas nos regulamentos de serviço conhecidos tradicionalmente por diretrizes judiciais. Nesse sentido uma simples determinação de intimação pode envolver vários passos, além de ser comandada com linguagem altamente técnica que dificulte a compreensão do que tenha de ser feito.

Num contexto de centenas de determinações possíveis haverá situações em que o esquecimento sobre a forma de cumprir a tarefa será obstáculo para fluência normal do processo de trabalho.

Tal como quem pretende cozinhar um prato diferenciado a receita é algo fundamental para que seja possível preparar a refeição desejada, o fluxograma pode conter informações orientativas sobre o passo a passo de várias atividades em cartório, além de servir de balisa para a reflexão do servidor.

No caso da intimação, o registro seria o seguinte: 1) selecionar o modelo armazenado no local X; 2) preencher o modelo; 3) imprimir o documento preenchido; 4) levar o documento para assinatura; 5) preparar o envelope para remessa do documento; 6) preparar o cartão do aviso de recebimento; 7) inserir a carta no envelope e grampear o AR nele; 8) protocolar o encaminhamento da carta; 9) armazenar a carta na caixa onde aguarda ser buscada para entrega ao correio; 10) anexar uma cópia da carta no processo; 11) preencher registro de movimento da expedição da carta de intimação; 12) agendar decurso de prazo para verificação da entrega da carta no tempo estabelecido; 13) armazenar o processo no local adequado em se tratando de autos físicos (no PROJUDI não ocorre essa etapa).

Como visto, o que parece ser um simples ato de intimação envolve muitas providências, o que embora não gere alta complexidade, exige do servidor domínio sobre cada passo que deva ser cumprido, sob pena de gerar transtorno ao andamento processual.

Fatores como os diferentes padrões de linguagem entre os magistrados que passam numa unidade judiciária e a falta de preparação do servidor para compreender as deliberações do magistrado geram problemas como a falta de compreensão sobre a atividade que deve ser praticada ou dúvida entre diferentes formas de ser cumprida.

O fluxograma servirá tanto para que os magistrados adequem sua linguagem, padronizando termos usados como servir de dicionário de interpretação para os servidores.

Os símbolos e as curtas expressões utilizadas com eles têm mais objetividade na transmissão de informação, facilitando a compreensão exata do que deva ser feito.

A expedição de carta precatória costumeiramente é tratada num despacho com a expressão “expeça-se carta precatória”. Mas pode ocorrer de um magistrado valer-se da seguinte expressão: “depreque-se o ato”.

Outro caso seria o da penhora, que por medida de segurança costuma-se determinar o registro. Nessa ocasião o teor do despacho na forma de costume seria: “promova-se o registro da penhora”. Numa forma alternativa poderia ser usada a seguinte construção lingüística: “registre-se a constrição”.

Caso o servidor não compreender a segunda forma de expressão usada nos exemplos poderá ocorrer da missão ser cumprida em desconformidade ou sobrecarregar outras pessoas por ter que consultá-las.

A dupla interpretação também leva ao mesmo caminho, talvez até mais preocupante porque ao invés do servidor perguntar pode ocorrer de escolher uma prática errada e o processo judicial seguir em frente contaminado pelo problema.

Uma hipótese é a do processo em que o requerido mesmo citado e intimado deixa de comparecer na audiência, sendo julgado a revelia na própria sessão. Pergunta-se: o requerido deve ser intimado da sentença? Ou basta aguardar o trânsito em julgado?

Muitas vezes há dúvida quanto ao meio de intimação para indicação de endereço do requerido. Pergunta-se: porquê nuns casos a intimação é feita por mandado e noutros pelo diário da Justiça? É porque no primeiro caso a parte não tem advogado, enquanto no segundo tem.

Enfim. A representação gráfica do fluxograma permite uma visualização e compreensão rápida das respostas.

O uso de formas geométricas no fluxograma será percebido com facilidade pelo servidor para saber quando estará diante de uma situação de arquivamento e quando deverá manter o processo ativo, aguardando um evento futuro e incerto, com agendamento de prazo para providência.

Em se tratando de Juizados Especiais há três procedimentos a serem trabalhados (conhecimento cível, execução de título extrajudicial e conhecimento criminal).

O fluxograma é a documentação da padronização, de modo que o seu uso correto conduzirá o servidor a desempenhar seu trabalho sempre da mesma forma, isto é, sem variações.

Sempre que faltar essa documentação, o fato de existirem diversos procedimentos pode fazer com que o servidor mescle procedimentos diferentes, criando um novo procedimento.

Em sede de Juizados Especiais, a lei prevê que efetuada a penhora na execução de título extrajudicial, o devedor é convocado para audiência de tentativa de conciliação (Lei n° 9.099/95, art. 53, §§ 1° e 2°). A mesma previsão não existe para a execução de título extrajudicial (interpretação extraída do art. 52 e incisos, da Lei n° 9.099/95), de modo que não há designação de audiência nesse procedimento.

O fluxograma evita duplicidade de procedimento, isto é, que diante da semelhança das situações (ambas são execuções) o procedimento de cada uma delas seja administrado de maneira trocada, de maneira que em alguns processos de execução de título judicial poderiam ser designadas audiências e em alguns processos de execução de título extrajudicial tais audiências poderiam deixar de ser designadas.

Muitas vezes a falta de conhecimento e ou padronização são causas do que no meio forense costuma ser taxado de tumulto processual. É um estado em que se inova no procedimento, tornando-o desnecessariamente complexo.

Uma postura comprometida com obediência ao fluxo traçado sempre vai proporcionar simplicidade, seja porque torna visível cada passo que deva ser dado ou porque ao fomentar reflexões sobre o processo de trabalho pode contribuir para o enxugamento contínuo da rotina.

Outra excelente utilidade na aplicação de fluxograma é a exposição das complexidades que fazem parte do nosso cotidiano, mas repetimos todos os dias sem qualquer questionamento. É que durante a construção do roteiro de fluxos passamos a percebê-las, bem como muitas de suas consequências nocivas para o sistema.

No serviço público infelizmente a complexidade é regra e decorre por um lado da burocracia institucionalizada e do outro da estabilidade que acomoda os servidores.

Se forem traçados mapas da reforma processual civil brasileira teremos muitos retratos do combate a complexidade. São os casos da execução que pode encerrar antecipadamente com adjudicação do bem penhorado, o que evita uma série de providências para realização de leilões (CPC 685-A) e a extensão da regra da fungibilidade que suprime varias formalidades (CPC 273, § 7º), entre outros.

Um dos maiores exemplos de complexidade desnecessária e que recebeu uma semente de mudança em 1994 é o do costume de realizar-se conclusão do processo toda vez que uma providência precisa ser deliberada, até mesmo a mais simples de todas que é a juntada de documentos. Com a edição do § 4º, do art. 162, do Código de Processo Civil houve a sinalização de que existe uma categoria de atos processuais (denominados de meramente ordinatórios) que podem ser praticados pelos servidores sem a deliberação direta do magistrado (por ele são fiscalizados).

Os frutos desse plantio foram as iniciativas de magistrados em editarem portarias relacionando vários atos que poderiam ser tratados como meramente ordinatórios, instigando a participação de servidores a simplificar o sistema.

Na mesma esteira seguiram os Tribunais que passaram a inserir em suas diretrizes judiciais regulamentação sobre atos meramente ordinatórios, institucionalizando definitivamente essa política de simplificação do processo judicial.

Se for considerado o número de vezes que num processo judicial são apresentadas petições de juntada e requerimentos de vista (estes são os enumerados no Código de Processo Civil) será encontrado um número relevante, que varia de processo para processo.

Sem a rotina dos atos meramente ordinatórios as etapas serão as seguintes: 1) anexação da petição no processo; 2) lançamento no registro sobre a anexação; 3) lançamento no registro sobre a remessa do processo para o magistrado; 4) entrega do processo ao magistrado para deliberação; 5) despacho do magistrado; 6) anotação do teor do despacho no registro; 7) devolução do processo para o cartório; 8) anotação do recebimento no registro; 9) anotação no registro da providência adotada.

Com a rotina de atos meramente ordinatórios teremos: 1) anexação da petição no processo; 2) lançamento no registro sobre a anexação; 3) anotação no registro da providência adotada.

Num só ato de juntada número de atos será três vezes menor. Se formos contar em dias a proporção aumenta para 05 (cinco) vezes, no mínimo, conforme tabela abaixo:

Sem a rotina de atos meramente ordinatórios

Ordem	Descrição do ato	Dias para execução
1	anexação da petição no processo	01
2	lançamento no registro sobre a anexação	Mesmo dia 00
3	lançamento no registro sobre a remessa do processo para o magistrado	02
4	entrega do processo ao magistrado para deliberação	Mesmo dia 00
5	despacho do magistrado	02

6	anotação do teor do despacho no registro	Mesmo dia 00
7	devolução do processo para o cartório	01
8	anotação do recebimento no registro	01
9	anotação no registro da providência adotada	Mesmo dia 00
	TOTAL	07

Tabela 11

- Números considerando o prazo máximo da lei que de regra não é respeitado em virtude do volume excessivo de trabalho

Com a rotina de atos meramente ordinatórios

Ordem	Descrição do ato	Dias para execução
1	anexação da petição no processo	01
2	lançamento no registro sobre a anexação	Mesmo dia 00
3	anotação no registro da providência adotada	Mesmo dia 00
	TOTAL	01

Tabela 12

Como os atos meramente ordinatórios são aqueles previsíveis, a inserção de um modelo de trabalho com o uso de fluxograma irá aumentar o rol de tais atos, ampliando a simplificação processual e desafogando ainda mais o magistrado.

Repita-se que o exemplo de simplificação que gerou economia processual em dias tem por base apenas uma hipótese de ocorrência quando muitas outras podem ser implementadas.

O princípio constitucional da razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII) não tem como ser aplicado por um cálculo onde se considere em dias o prazo legal para cada ato, mas a complexidade do processo judicial decorrente da falta de sistematização pode ser considerado elemento indicador de ofensa a tal princípio.

2 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E O USO DE FLUXOGRAMAS

Buscou-se sustentação em pesquisa de campo que revelou o pouco uso dessa ferramenta e falta de estrutura permanente para treinamento de servidores, bem como na ciência da psicologia quanto ao sistema de funcionamento do cérebro.

Partindo do ponto de que se pretende superar as limitações de aprendizagem e desenvolver o domínio sobre conteúdos cabe uma rápida investigação sobre o funcionamento do cérebro.

Estabelecendo-se uma linha do tempo será verificado que o ser humano passou por momento em que o nível de inteligência era aferido por habilidades lógicas e de exatidão científica (realização de operações matemáticas complexas, rapidez de pensamento e capacidade de retenção de informações).

Com a entrega do prêmio Nobel a (ROGER SPERRY)²⁰, pelo trabalho no qual analisa o cérebro por dividí-lo em hemisférios houve uma aceleração no acolhimento de suas idéias por parte da comunidade científica em considerar diversas habilidades provenientes do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, bem como a importância da integração deles para melhor desempenho do pensamento.

Desse ponto de partida surgiram teorias da inteligência emocional (GOLEMAN)²¹, inteligência multifocal (CURY)²², pensamento irradiante (BUZAN)²³, entre outras. É certo que essas teorias abrigam diferentes concepções, mas o ponto comum é o da visão de que o cérebro trabalha com acesso a várias regiões, de modo que a construção do pensamento é decorrente de uma série de associações que buscam padrões desde o lógico ao sentimental.

²⁰ Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/1981/> acesso em 14/12/2009

²¹ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Barcelona, Keirós, 1997.

²² CURY, Augusto. **A Inteligência multifocal**. São Paulo, Cutrix, 1999.

²³ BUZAN, Tony. **El libro de los mapas mentales**. Barcelona, Urano, 1996.

Os espanhóis (LUQUE e GÓMEZ)²⁴ fazem interessante descrição da dinâmica neuronal:

Quando uma unidade de informação (sentimento, pensamento, imagem externa, situação...) chega ao cérebro, são geradas muitas conexões com outros dados disponíveis. Essas relações ou entroncamentos (“irradiações”) produzidos são indicadores de emergência do pensamento irradiante. Esse núcleo de conexões pode ser equiparado a uma esfera central acesa que se irradia para diferentes direções. O cérebro humano se constitui, assim, um sistema superestruturado de processamento e armazenamento da informação, de tal forma que é considerado uma “gigantesca máquina de associações ramificadas”, representada pelas estruturas neuronais do cérebro, que potencializam o pensamento. A grande capacidade de processamento irradiante, por viabilizar o estabelecimento de múltiplas conexões com a informação disponível.

Percebe-se que a atividade do pensamento é constituída por um fluxo que envolve seqüencialidade integrativa. Daí que a melhor aprendizagem e o domínio sobre conhecimentos recomendarem o envolvimento do ser humano com uma postura dentro desses padrões.

Em resumo, duas são as características de funcionamento do cérebro que confirmam o potencial do uso de registros gráficos integrados para facilitar a aprendizagem e, por consequência, avalizam a aplicação de fluxograma no processo de trabalho de uma unidade judiciária: 1) associação e 2) ênfase.

Pelo funcionamento do cérebro humano surgiu o alfabeto que possibilitou uma ligação entre o discurso oral e o simbólico, iniciando-se uma era de compartilhamento do conhecimento já que o alfabeto perpetua os registros. Sobre eles construiu-se a ciência como a conhecemos hoje. (CASTELLS)²⁵ registra que a humanidade passa por uma nova revolução também centrada nos modos de comunicação e que será fundamentalmente transformado pelo novo sistema tecnológico.

Uma transformação tecnológica de dimensões históricas similares está ocorrendo 2.700 anos depois, ou seja, a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa.

(...)

Como a cultura é medida e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente

²⁴ LUQUE, A. Ontoria A. de e GOMÉZ, J. P. R., **Aprender com mapas mentais: uma estratégia para pensar e estudar**. Ed. Madras, 2004, pg. 23

²⁵ CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume I – A sociedade em rede**, Paz e Terra, São Paulo, 1999, pag. 413.

produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo.

Devido a importância que os símbolos tem para a comunicação tem sido muito comum incursões no segmento da semiótica, que busca relacionar a sintaxe à semântica como forma de gerar o melhor alinhamento entre forma e conteúdo.

Nesse sentido, o grande problema humano sempre foi o de ser perceptível grande variação nos sentidos de um para outro indivíduo, em especial porque as concepções estão vinculadas às experiências vividas na realidade de cada pessoa.

Por essa razão que muitas vezes a transmissão perfeita de conhecimento encontra limites no atual estágio evolutivo da linguagem. Sendo possível que uma forma de comunicação alcance o nível de representar para o receptor aquilo que vá além dos limites paradigmáticos de sua experiência certamente os resultados serão melhores.

(TODOROV)²⁶ sustenta que o uso de outros símbolos é eficaz para obter resultados mais satisfatórios na comunicação, pois entende que há um salto no estágio da captação dos sentidos para acessar diretamente o “espírito”, gerando entendimento direto e livre de outras possíveis concepções.

Em estudo dirigido para desenvolvimento de inteligência artificial (RUSSELL e NORVIG)²⁷ asseveram que a boa compreensão exige contextualização:

A compreensão da linguagem exige a compreensão do assunto e do contexto, não apenas a compreensão da estrutura das frases. Isso pode parecer óbvio, mas só foi amplamente avaliado na década de 1960.

Os mesmos autores registram na mesma obra²⁸ uma situação exemplificativa dessa realidade sustentada quando sugerem a escolha aleatória de dez páginas de uma obra, na qual faz-se a leitura do primeiro parágrafo de cada folha. Após terminada a leitura afirmam que no campo da significação o resultado interpretativo deve ser de incoerência total, prejudicando uma conclusão. Complementam

²⁶ TZVETAN, Todorov. **Teoria do símbolo**, Edições 70, Lisboa (PT), 1979

²⁷ RUSSELL, Stuart e Norvig, Peter. **Inteligência artificial**. Elsevier, Rio de Janeiro (BR), 2004, pg.

17

²⁸ Op. Cit., pg. 796

afirmando que se numa mesma página dez sentenças fossem embaralhadas também haveria confusão para concluir sobre o conhecimento. Ao final observam que a linguagem natural e a linguagem lógica são bem diferentes, em especial por causa da contextualização que se faz mais presente na segunda modalidade.

Em dissertação apresentada na (UNICAMP, SÉRGIO MERIGHI)²⁹ discorre sobre aplicação de fluxograma em processos de trabalho e sustenta que “Os símbolos utilizados em um fluxograma aparecem de forma concatenada e em sequência lógica, cuja representação impede a formação de associações que não correspondam à realidade do processo mapeado”. Portanto, é possível abrir caminho para superação dos obstáculos representados pela limitação da representação alfabética da linguagem no sentido de encontrar um método eficaz no desenvolvimento, aprendizagem e aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Transcreve-se outra passagem da dissertação para melhor esclarecer a questão da representação dos processos de trabalho³⁰:

O significado (processo) é uma representação subjetiva. O significado é objetivo. A representação que uma pessoa faz de um processo é a representação dessa pessoa e é diferente (em geral) das representações que outras pessoas têm do mesmo processo. A representação de uma árvore (referência), por exemplo, varia de pessoa para pessoa, e isso torna-se bem patente quando lhes pedimos para desenhar uma árvore. Cada um fará um desenho diferente. O significado de árvore, em contrapartida, é comum a todos aqueles que o apreendem.

Como os fluxogramas são representações de um padrão fixo também haverá maior facilidade em sua compreensão e domínio, o que certamente contribui para que em processos complexos detalhes sejam esquecidos.

Assim como o cérebro usa associações para formar significados um sistema gráfico proporcionará a interligação das informações necessárias para que o servidor tenha domínio sobre suas rotinas de trabalho, com retenção do conhecimento de forma permanente.

²⁹ MERIGHI, Sérgio. **Mapeamento de processos através de fluxogramas: “análise da viabilidade de envolver pessoas, estabilizar processos, identificar restrições e promover melhorias contínuas no sistema, através de mapeamento de processos com fluxogramas, conjugados com teorias comportamentais e de sistemas”**, UNICAMP, novembro de 1998, M543m, pag. 19.

³⁰ Op. Cit., pag. 19.

No fluxograma os destaques nos pontos principais do processo de trabalho gerará a ênfase necessária para que o cérebro desperte a seletividade positiva para gravar a informação na memória como relevantes os pontos registrados.

Como a montagem do fluxograma tem por diretrizes preceitos legais e normas administrativas grande parte da montagem segue parâmetros objetivos.

No entanto, existem pontos que exigirão atividade criativa para que o fluxograma seja arquitetado porque estão relacionados ao aprofundamento (não normatizado), desburocratização (abreviação dos caminhos normativos), correlacionamento (nem sempre normatizado) e descrição (explicação simplificada de como fazer) do fluxo.

Podem ser citados ao menos quatro escritores que apresentaram visualizações de relevo sobre o uso de fluxogramas.

(DEMING)³¹ apresenta a idéia de que 94% (noventa e quatro por cento) dos problemas de uma empresa são decorrentes de questões gerenciais, ao sustentar que se a gerência é a responsável pelo funcionamento da rotina de trabalho, então, problemas de rotina de trabalho serão indicativo de que há problema gerencial. Na realidade judiciária infelizmente constata-se muito a situação em que o magistrado ou os servidores executam os processos de trabalho sem padronização e registro, o que será visto nos resultado das respostas da entrevista feita para a confecção da presente dissertação.

Já para (GOLDRATT)³² existem certas restrições que impactam negativamente no processo de trabalho. Alerta para a necessidade de serem identificadas para que sejam isoladas e seja providenciado o aperfeiçoamento da rotina. Nesse sentido a construção de fluxograma evidenciará os possíveis problemas, contribuindo para que o administrador tenha ações pontuais e eficazes.

³¹ DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**, Rio de Janeiro, Marques Saraiva S/A, 1990.

³² GOLDRATT, Eliyahu M. **Mais do que sorte: um processo de raciocínio**. São Paulo, Editora Educador, 1994.

(ARGYRIS)³³ apresenta uma situação cuja verificação é muito comum do serviço público. Defende ele a idéia de que existindo um ciclo de erros que seriam descobertos pela implementação de rotinas passam os servidores a ter comportamento para gerar uma prática encobertadora das falhas. Aponta como solução a participação do servidor na construção das rotinas por entender que tal postura gera comprometimento dele em combater o erro.

Por fim, (SENGE)³⁴ defende a idéia de que fluxogramas são positivos na medida em que expõem ao observador relações que normalmente não seriam percebidas. Critica o formato tradicional de ensino no qual os fatos são observados isoladamente porque através dele se tem condicionado as pessoas a terem visão limitada quando poderiam contextualizar as ocorrências num plano mais abrangente, estimulando a capacidade interpretativa e imaginativa para explorar outros horizontes.

A prática certamente habilitará o construtor.

Em resumo os fluxogramas propiciarão:

- diminuição do custo do sistema;
- disponibilização do conhecimento;
- facilidade de consulta e atualização;
- melhoria na qualidade do desempenho;
- aceleração no funcionamento do fluxo.

É importante lembrar que os problemas apresentados foram as dificuldades de compreensão da atividade a ser praticada, bem como a necessidade de simplificação do processo de trabalho com geração de sistema de auto-treinamento do servidor por serem os fatores que interferem com alto impacto na qualidade da prestação do serviço jurisdicional.

³³ ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro, Campus, 1992

³⁴ SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**, São Paulo, Editora Best Seller, 1990, 7ª edição

Foi realizado um levantamento nacional no contexto dos Juizados Especiais com todos os estados que se fizeram representar no Fórum Nacional dos Juizados Especiais em São Luis (MA), no ano de 2009, em pontos relevantes para justificar o uso do fluxograma.

Para que se tenha idéia de proporção fica registrado que em todos os questionamentos abordados foram entrevistados 32 magistrados.

A iniciativa pessoal demonstrada na construção de regras de fluxo de trabalho verificado em 34% (trinta e quatro por cento) dos entrevistados constitui um sinal de que os magistrados estão tomando iniciativa em promover a organização dos processos de trabalhos dentro de suas unidades judiciárias. Esse é um ótimo sinal, pois o trabalho sugerido exige iniciativa de provocar-se tal espécie de mudança.

Outro contexto da questão em que se pergunta sobre a base usada para organização das rotinas de fluxo de trabalho é o de que enquanto outro terço de magistrados atua de acordo com as diretrizes judiciais, outra parte considerável (21% - vinte e um por cento) vale-se de outros meios de organização. Isso demonstra uma falta de padronização a nível nacional, pois as fontes buscadas são diversas.

Como um terço dos magistrados se revelou tendente a orientar a rotina de trabalho de acordo com as diretrizes judiciais também deve ser ponderado que existe tendência do magistrado aderir a regulamentação de trabalho quando existente.

Quando se questionou sobre divisão de atividades específicas para cada servidor dentro do cartório apurou-se paridade no uso de três diversos sistemas. O primeiro no qual um ou mais serviços são atribuídos para cada servidor, o segundo em que um ou mais serviços são atribuídos para cada servidor, porém, em rodízio e o último no qual todos os servidores realizam todos os serviços.

O problema necessariamente não está na decisão de qual sistema adotar, mas sim nos fatores que levam a essa decisão. É que normalmente o servidor não está devidamente capacitado para determinadas tarefas, de modo que é adaptado para aquela na qual tenha menor dificuldade.

Nesse caso o gestor fica refém dos recursos humanos do qual está dotado, pois estará fadado a praticar improvisações continuamente, haja vista que os servidores não terão domínio sobre as diversas atividades de cartório, de modo que a falta de um ou outro por motivo de férias ou licença será um fator de desencadeamento de colapso dentro do cartório.

O sistema no qual todos estarão capacitados para realizar qualquer atividade cartorária é um modelo a ser conquistado, mas está vinculado a ações que visem padronização e treinamento, que poderá ser feito através do sistema de fluxograma.

Infelizmente ainda não é uma realidade nacional a existência de cursos permanentes para treinamento e capacitação de servidores na prática cartorária. Foi o que se apurou na segunda questão, pois consideradas as três respostas mais acionadas, os casos em que ocorre tal situação é metade dos casos em que não há curso permanente, sendo eles desenvolvidos eventualmente ou de outra forma.

Diante desse contexto, o trabalho com fluxograma constitui-se num método alternativo em que serão despendidos menos recursos, tornando mais viável o investimento dos Tribunais e até mesmo a iniciativa pessoal de magistrados.

A sexta questão confirma a tendência de centralização do fluxo de serviço no magistrado quando não há padronização, pois metade dos entrevistados responderam que ele é a pessoa a ser procurada no caso de dúvidas.

Na medida em que o magistrado separa mais tempo para atender servidores no esclarecimento de dúvidas sobre a rotina de cartório menor será o tempo que terá para sua atividade, o que se constitui um fator relevante em impedir o aumento da produtividade.

Com o sistema de fluxograma, o que seria uma pergunta direcionada ao magistrado se tornará uma consulta ao registro gráfico de rotinas. E cada vez que o servidor consultar e refletir sobre o fluxograma estará promovendo uma espécie de treinamento iterativo, o que consolida mais o conhecimento e desperta suas habilidades na realimentação do sistema.

Numa investigação sobre o grau de erro praticado em cartório no cumprimento das deliberações judiciais constatou-se que metade das ocorrências

foram catalogadas como eventuais (53% - cinquenta e três por cento), seguida pelos casos em que os erros seriam raros (37% - trinta e sete por cento) representados por pouco menos da metade do universo dos entrevistados.

Para se ter uma noção mais precisa do que representou a expressão “eventual” na pesquisa, vale registrar que a hipótese de ocorrência mais intensa acima dela estava denominada como “acentuado”, ou seja, trata-se de uma eventualidade não rara; uma ocorrência que sempre está sendo constatada, independentemente de ser considerar a quantidade de acontecimentos.

A eventualidade expressa uma ocorrência consolidada na realidade da prática cartorária, de modo a exigir intervenção corretiva, pois um padrão raro de ocorrência de erros passa a ser aceitável mesmo sem ser o ideal.

É sempre bom lembrar que os erros têm como consequência direta a repetição da atividade, isto é, uma segunda realização do mesmo serviço, gerando maior volume de atos a serem praticados em cartório que são seguidos do aumento do tempo para execução deles. Noutras palavras, o resultado final é o aumento no tempo de trâmite processual e maior demora na prestação do serviço jurisdicional.

Outra questão aprofundou essa constatação com a verificação sobre que espécie de erros são mais comuns. Em relação a ela foi aplicada diferente forma de avaliar. De 05 itens o entrevistado poderia marcar as que entendesse ocorrer em sua unidade judiciária, marcando-as com atribuição de valor ordinal das mais ocorrentes para as menos ocorrentes.

Por ordem de maior intensidade constatou-se:

n.	Descrição	Frequência
1	erro de digitação (a)	15 de 32
2	falha na escolha do modelo ou providência (b)	11 de 32
3	falha na interpretação da fase processual (c)	9 de 32
4	falha da interpretação da deliberação judicial (d)	8 de 32

Tabela 13

O erro de digitação corresponde a quase metade dos erros que mais estão ocorrendo nos cartórios dessas unidades judiciárias.

A falta de escolaridade não pode ser indicada como causa desses erros, pois a nona pergunta apurou que metade dos cartórios judiciais tem mais de três servidores com curso superior.

No Japão a realidade é a mesma, conforme apurado por (CASTELLS) em sua obra “A sociedade em rede”³⁵:

Espécie de ensino	Mais de 1000	De 100 a 999	De 10 a 99
Ensino fundamental	8,4	4,9	3,9
Ensino médio	24,3	11,07	4,8
Curso profissionaliz.			
Superior curta duração	14,1	7,2	2,8
Curso superior	53,2	35,00	15,7

Tabela 14

Restam duas possíveis causas, sendo elas o excessivo volume de trabalho e a falibilidade humana.

Quanto ao trabalho em demasia é certo que exige do servidor a realização execução maior nível de tensão e execução mais rápida das tarefas e o aumento dos erros torna-se inevitável.

Como a padronização torna mais confortável e rápida a realização das atividades pode ser indicada como um fator positivo para diminuição dos erros. A melhoria conseguinte do sistema tenderá a produzir diminuição do volume de trabalho, gerando um ciclo positivo na busca da excelência dentro do processo de trabalho.

Sem sombra de dúvidas que o uso de fluxograma contribui para a diminuição de erros de digitação, mas não tanto quanto é eficaz na redução dos erros apontados nas alternativas “b”, “c” e “d” (falha na escolha do modelo ou providência,

³⁵ Op. Cit., p.390

falha na interpretação da fase processual e falha da interpretação da deliberação judicial).

É que esses outros pontos estão mais diretamente ligados a padronização e o conhecimento do fluxo do serviço do que os erros de digitação. As causas deste são diversas, enquanto que daqueles é mais atrelada ao conhecimento das etapas do processo de trabalho, cuja visualização e domínio são muito facilitadas com a implementação de fluxograma.

O evento que será o maior responsável pela profunda diminuição nos erros de digitação é o da automatização dos expedientes do cartório judicial.

Ocorre que, para ser trilhado tal caminho é preciso intensa aplicação de recursos da tecnologia da informação e esta baseia-se em métodos como o de fluxograma para gerar programas em que atividades como o preenchimento automático de documentos torne-se possível.

A mesma representação de conhecimento que se propõe para conduzir bem o pensamento humano será aquela a ser necessariamente usada na construção de sistemas informatizados revolucionários para que a máquina realize atividades sem erro.

Noutras palavras o trabalho com fluxograma constitui etapa obrigatória para que o ser humano conquiste progressos no aperfeiçoamento da máquina judiciária ao valer-se de recursos da informática.

Outro enfoque que não se pode deixar de fazer é o do tempo perdido cada vez que acontece um erro, pois o processo judicial constitui-se por um conjunto de atividades para as quais é possível fazer uma estimativa de tempo de duração caso considerados os prazos regulamentares.

Considerando-se que no curso de um processo existem muitas possibilidades em que o erro ou a dificuldade na prática do ato pode acontecer, a falta de medidas de combate a esses problemas poderá gerar imenso atraso no tempo que em situação ideal era estimável.

Na quinta questão 40% (quarenta por cento) dos entrevistados entenderam que os erros geram a um atraso de até 5 dias e 28% (vinte e oito por cento) deles fizeram a mesma correlação para indicar que o atraso é de até 15 dias.

Deve-se considerar que esse número em dias representará atraso vinculado a cada erro, portanto, a cada novo erro deverá ser feita nova soma, o que poderá gerar um assustador número como resultado.

Para se dar uma noção sobre os pontos de atraso no curso de um processo judicial, além dos erros também são marcantes as hipóteses em que o processo fica paralisado além do tempo previsto por não se ter ferramenta de controle sobre tal prazo. Assim, soma-se ao tempo perdido por causa de erro também o tempo de paralização por falta de domínio sobre a época para de realização de cada tarefa, o que se costuma denominar, em linguagem cartorária, de decurso de prazo.

Fator estimulante é o apurado quanto à idade dos servidores trabalhando em cartório judicial. Em 62% dos entrevistados a idade dos servidores varia entre 26 a 35 anos, o que indica o predomínio de uma nova geração; geração esta que, está adaptada ao trabalho com sistemas informatizados e medidas de gestão.

Dos magistrados que participaram da pesquisa 28% (vinte e oito por cento) declararam que já fazem uso de algum tipo de fluxograma, 37% (trinta e sete por cento) afirmaram que pretendem utilizar esse método e 25% (vinte e cinco por cento) responderam que usam de outras formas organizacionais.

Como visto, ao menos na intenção declarada, pouco mais de 1/3 (um terço) dos entrevistados mostrou-se propenso a aderir ao uso de fluxograma para padronizar seus processos de trabalho. Se considerarmos esse grupo em conjunto com o dos que já fazem uso de fluxograma teremos uma proporção de 2/3 (dois terços) do total de entrevistados, o que é indicativo de baixo índice de resistência, facilitando a implementação do sistema.

Como argumento final contra o uso de fluxograma poderia ser mencionado que muitas empresas funcionam bem sem ele.

A explicação para essas situações está no fato de que o gestor e os funcionários dessa empresa se esforçam para resolver os problemas da empresa

mesmo sem método, porém, com um pouco mais de força ou manhas conhecidas como “jeitinho brasileiro”. Essas empresas sobrevivem até que uma crise financeira mais forte exija delas efetiva capacidade ou em mudanças de paradigma decorrentes da modernidade, tal como a informatização dos sistemas das empresas, que não será possível sem a efetiva documentação dos processos de trabalho.

Se a instituição iniciar documentação de seus processos de trabalho o conhecimento será democratizado e facilitado, de modo que não será privilégio de algumas pessoas experientes no serviço, mas também dos mais novos através da institucionalização do processo de trabalho.

O primeiro indicador de que a documentação está começando a funcionar é quando o número de erros e consultas começa a baixar.

Antes de finalizar esse capítulo convém registrar que haverá um momento em que o aperfeiçoamento do sistema por este método chegará ao seu limite. Quando esse tempo chegar certamente já haverá outra tecnologia buscando revolucionar o serviço jurisdicional, que muito provavelmente estará representado pela máxima automatização ou mesmo até a implementação de inteligência artificial.

Caso as autoridades legitimadas para cuidar desse aspecto não implementarem força máxima no desenvolvimento desse método certamente estarão comprometendo bons resultados futuros, haja vista que o fluxograma é atualmente o único meio conhecido para trabalhar os sistemas mencionados no parágrafo anterior.

(CASTELLS)³⁶ apresenta na obra *Sociedade em rede* números indicativos da participação no aumento da produção norte americana em relação a implementações tecnológicas ou em relação a investimentos financeiros na atividade. Afirma que 87,5% são referentes ao primeiro item e 12,5% em relação ao segundo. Eis mais uma prova de que a tecnologia do fluxograma dispensa o investimento, sendo mais econômica.

A contínua aplicação de fluxograma como método para melhorar o domínio do conhecimento sobre o processo de trabalho numa unidade judiciária, bem como

³⁶ Op. Cit., p. 121

para auxiliar no constante aperfeiçoamento do sistema e manutenção de meio para treinamento e capacitação de servidores promoverá os melhores resultados por ser mais adequado ao modo de funcionamento do cérebro humano.

Assim, é recomendável que haja migração contínua para esse método de representação do conhecimento. Mais do que entregar respostas objetivas ao problema analisado, está sendo gerado registro conhecimento que será fundamental para a criação e aprimoramento de novas tecnologias, assegurando a continuidade do ciclo evolutivo dos processos de trabalho da humanidade.

3 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXOGRAMA PARA MODELAGEM DO TRABALHO QUE CERCA A ATUAÇÃO NUM PROCESSO JUDICIAL

Como método para solução do problema apontado adotou-se o ciclo de (SHEWHART)³⁷, que deu forma ao sistema organizacional denominado P-D-C-A.

Cada uma das letras significa certa ação em inglês que representa a fase do sistema, conforme tabela abaixo:

LETRA	AÇÃO EM INGLÊS	AÇÃO EM PORTUGUÊS
P	<i>Plan</i>	Planejar
D	<i>Do</i>	Fazer
C	<i>Control</i>	Verificar
A	<i>Action</i>	Atuar corretivamente

Tabela 15

O planejamento consistirá em, pela ordem, definir o nível de detalhamento, fazer diagramação do procedimento, estabelecer tabela que acompanhará os diagramas, promover discussão sobre o pré-projeto de fluxograma, submeter o fluxograma a validação e estabelecer fatores críticos de sucesso.

A realização (fazer) será a aplicação do fluxograma no trabalho como parâmetro para padronização do processo de trabalho, o que inclui a conscientização dos servidores, treinamento e respectiva motivação continuada.

Na verificação serão utilizadas fontes de dados para avaliação do sistema implantado, visando seu aperfeiçoamento (otimização), que será

³⁷ SHEWHART, W. A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. Ed. Diaz de Santos.

analisado com uso de ferramentas como Pareto, GUT, *brainstorming* e diagrama de causa e efeito.

A atuação corretiva será uma nova realização (fazer), com base nas conclusões extraídas do uso das ferramentas de verificação, fechando-se o ciclo de implementação de fluxograma para construção da arquitetura de um Juizado Especial como forma de conferir maior eficácia e eficiência a seu funcionamento.

Como dito, o início do trabalho, é marcado pela definição do nível de detalhamento, ou seja, qual o volume e a profundidade de dados que estarão sendo trabalhados para constar do fluxograma.

Considerando-se a importância de gerar para o usuário tenha uma visão ampla, de modo a auxiliá-lo a desenvolver senso de percepção das diversas alternativas processuais e respectivas consequências, bem como informações mais detalhadas sobre a realização de um ato processual, o fluxograma não deverá ser demasiadamente grande e seus detalhamentos serem tratados em profundidade que jamais torne a representação gráfica confusa pela presença de informações dispensáveis.

Caso haja utilidade no aprofundamento de alguma informação ou instrução deverá ser feita nota de referência para que através de tabelas exteriores ao fluxograma seja possível fornecer outros detalhes úteis. Tabelas são ótimos recursos de apoio, pois evitam o inchaço do gráfico e são de fácil interpretação.

O conteúdo da tabela deve ser determinado pelo conjunto de informações e utilidades que os atores do processo judicial deverão ter a seu alcance para promoverem com eficiência e eficácia o desdobramento do processo judicial até sua conclusão. Por essa razão fica estabelecido que constarão do fluxograma: 1) fases processuais; 2) atos processuais; 3) atores; 4) prazos; 5) alternativas processuais (questões); 6) formas dos atos processuais; 7) conteúdo dos atos processuais; 8) identificadores de

movimento; 9) identificadores de localização e 10) correlações com registros internos.

Em seguida vem a diagramação que deve ocorrer em três níveis. O primeiro é o prioritário que representa a legalidade e validade da atividade, determinando a sobrevivência de um sistema. O segundo é o impulsionador que visa ser elemento de estímulo e auxílio ao sistema. Já o terceiro é o impactante, sendo este o responsável pela verificação de detalhes que limitam o desempenho, portanto, servem ao gestor para ter visão de aprimoramento.

A Lei nº 9.099/95 e o Código de Processo Civil (Lei nº 5.869/73) estabelecem as regras gerais do procedimento, portanto, um contorno inicial para o diagrama deve ser pensado em torno dessas suas regulamentações.

Para que seja facilitada a visualização de cada nível de detalhamento deverão ser utilizadas formas geométricas distintas no padrão de fluxograma para identificar atividades ou circunstâncias que sejam diferentes entre si. Também recomenda-se o uso de cores distintas para identificar os variados atores que atuam no processo judicial; tudo com aplicação de letras em tamanho que não inviabilize a leitura.

Na projeção dos possíveis rumos do processo e respectivos atos que o compõem é necessário que sejam concebidos os itens definidos para nível de detalhamento mesmo que algum deles não seja aplicado naquele momento. Dessa forma serão evitadas omissões no fluxograma que seriam percebidas durante o uso, tornando o aperfeiçoamento mais lento.

Recomenda-se um *brainstorming* escrito ou *brainwriting*. Através desse método os participantes escrevem até três idéias, sendo que a folha com as idéias passa de um para outro que farão suas observações e irão acrescentando novas idéias até que se cumpra o limite de conteúdo ou circulação.

Esses dados serão harmonizados para compor o fluxo de serviços da unidade judiciária e começarão a serem organizados de forma gráfica.

Nessa fase é importante que se cogitem todas as possibilidades de ocorrência, razão pela qual recomenda-se que haja intervalos para reflexão, pois muitas falhas não são percebidas de imediato. Esse tempo deverá corresponder ao necessário para maturação da idéia.

Tanto para que se complemente o fluxograma como também para criar-se ferramenta externa (tabela) é importante estabelecer a tabela que acompanhará os diagramas, preenchendo-se uma listagem na qual são correlacionas recomendações e respectivas finalidades³⁸.

RECOMENDAÇÃO	FINALIDADE
Controle de documentos	Assegurar a modelagem dos documentos, bem como controle de armazenamento e buscas
Estabelecimento de atos ordinatórios	Descentralizar a realização de atos processuais e agilizar seu desenvolvimento
Indicador de documento	Evitar que seja utilizado um documento errado ou deixe de ser usado o necessário
Manual de atos processuais	Facilitar a realização e evitar o erro através de uma descrição pormenorizada da forma como o ato processual deve ser praticado
Tábua de prazos	Esclarecer o tempo em que os prazos devem ser praticados
Autoria de atos	Indicador de quais pessoas são as responsáveis em cada prática processual
Generalidade	Aproveitar experiências anteriores para poupar trabalho
Integração entre os processos	Estabelecer integração entre processos e integração das informações
Indicadores de desempenho	Assegurar o gerenciamento dos processos de trabalho através de medidas de desempenho
Previsão de fatores críticos de sucesso	Definir fatores indispensáveis para assegurar eficiência e eficácia ao processo
Democratização da construção	Gerar compromisso da equipe com os processos modelados

³⁸ MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Editora Qualitymark, 2006.

Terminologia padronizada	Estabelecer uma linguagem comum para todos os envolvidos e reduzir variedades desnecessárias
Integração com a tecnologia da informação	Sincronizar as informações com as utilizadas nos sistemas informatizados utilizados

Tabela 16

Avançadas as etapas anteriores um modelo de fluxograma já estará pronto para ser submetido a discussão democrática. É a discussão sobre o pré-projeto de fluxograma.

Esse é o momento em que deverá ser praticado um *brainstorming* aberto, no qual um dos participantes liderará reunião para debate, estimulando todos a manifestarem-se para a construção de um resultado positivo e sinérgico.

Dessa etapa serão feitas alterações finais antes da definição de que o modelo a ser usado será o produzido.

É preciso que o líder tenha poder de determinar a implantação do novo sistema ou tenha capacidade de influir para tanto, sob pena do trabalho não poder ser executado, pois é chegado o momento de submissão do fluxograma para validação.

Assim que reconhecido pela direção do organismo em que funcionam os processos de trabalho será iniciada a implementação prática do sistema.

O sucesso para o presente é estabelecer um processo de trabalho para a serventia judicial com um método que facilite o aprendizado e domínio do serviço, reduzindo hipóteses de erro a níveis mínimos e promovendo a realização completa do serviço jurisdicional com celeridade e qualidade.

Como o foco do trabalho está no método de trabalho não serão abordados fatores relacionados a estrutura, recursos humanos e matéria prima.

Dentro do procedimento existem momentos em que o caminho seguido pode significar considerável aumento de atividades ou o erro poderá exigir nova realização de atos anteriormente praticados. Portanto, em todo o processo de trabalho sempre haverá pontos de alta relevância, pois concorrem

com mais força para a determinação da eficiência e eficácia do processo de trabalho, sendo merecedores de concentrada atenção e atuação. Trata-se dos fatores críticos de sucesso já analisados em capítulo anterior.

Relembrando-se podem ser apontados como fatores críticos de sucesso: 1) análise apurada da inicial (para emenda ou determinação de provas); 2) expedição completa para audiência; 3) verificação prévia de audiência; 4) atendimento aos prazos; 5) compreensão das deliberações; 6) domínio do procedimento; 7) conciliação produtiva e adequada; 8) comunicação rápida e precisa com entidades; 9) registros de sistema informatizado padronizados; 10) cúmulo de fases processuais no mesmo ato.

Petições iniciais mal formuladas poderão tornar o processo complexo em virtude da falta de foco ou até mesmo impedir a prolação de uma sentença. Nesses casos, ao invés da rotina ser a mais breve poderá ser a do caminho mais extenso.

Caso haja rigor para tratamento dessa questão logo no recebimento da inicial certamente haverá contribuição para que o sistema funcione de forma mais adequada. Melhor gastar alguns dias com intimação para correção da petição do que comprometer a rotina de trabalho pelas dificuldades geradas, além de gastar meses a mais por causa do seguimento do processo por caminhos mais longos. A visualização do fluxograma torna bem visível esses variados caminhos e respectivas diferenças que aumentam ou diminuem a eficiência e a eficácia da atividade jurisdicional.

É preciso também que o magistrado identifique casos em que haja inversão do ônus da prova ou outras provas dependentes de solicitação judicial e cujo atendimento costuma ser demorado. Recomenda-se em tais situações que no despacho inicial já sejam determinadas providências. Na inversão do ônus da prova porque se evita uma fase a mais no curso do processo em que seria concedido prazo para a parte ré apresentar determinada prova, enquanto que a determinação no despacho inicial poderá estar concedendo como marco para o prazo a audiência ou mesmo um dia certo, caso em que não estará havendo dilação processual. Na requisição de provas em despacho inicial se

estará viabilizando dados para a audiência, de modo a contribuir para que a tentativa de conciliação seja exitosa, pois a experiência tem demonstrado que alguns casos a audiência passa para instrução sem acordo (que terá de ser marcada para outra data) porque faltaram elementos para aprofundamento da conversação das partes. Imagine-se um caso em que as partes estão em litígio possessório urbano residencial por desavença quanto a confrontação dos imóveis. Caso os fiscais do setor imobiliário passem no local antes da audiência e apresentarem um relatório detalhado do caso até a audiência, poderá haver mais dados para obter-se uma composição entre as partes.

Os princípios da oralidade e da concentração dos atos processuais influenciam sobremaneira para que tudo seja tratado em audiência, de modo que é ponto de alta relevância a expedição para audiência ser realizada com todos os registros recomendáveis. É que conforme a audiência seja uma ou outra os documentos a serem preparados serão diferentes. Também existem outras perguntas que influirão nos documentos a serem expedidos, tais como se existe ou não liminar concedida, se foi ou não invertido o ônus da prova, se as testemunhas são todas da comarca ou se há também outras residentes fora da comarca, se a liminar é cumprida por intimação da parte ou terceiro, se as testemunhas são civis ou funcionários públicos, entre outras.

O capítulo IV, já com visualização em fluxograma, é destinado a abordagem dessas situações, razão pela qual a abordagem aqui será superficial.

Num processo judicial com requerido sendo um banco sediado em São Paulo, no qual tenha sido designada audiência de conciliação, instrução e julgamento, bem como deferida liminar para baixa de negativação no SERASA, inversão do ônus da prova, com arrolamento de duas testemunhas residentes na cidade e uma em comarca vizinha, os documentos a serem expedidos serão os seguintes: a) carta com AR para citação e intimação do banco, sendo que a intimação será para informar da audiência, da inversão do ônus da prova e da liminar, com respectivos prazos e consequências; b) ofício a ser enviado por carta com AR à sede do SERASA, contendo a ordem liminar e respectivos

prazos e consequências; c) mandado ou carta com AR (dependendo da definição da rotina da unidade judiciária) para intimar as testemunhas residentes na cidade; d) expedição de carta precatória para que a testemunha residente na comarca vizinha lá seja ouvida; e) as expedições deverão ser acompanhadas das cópias obrigatórias e facultativas (estas de acordo com a definição da rotina da unidade judiciária), como cópia da inicial, decisão liminar e eventuais documentos essenciais.

Com a modificação sofrida no antigo procedimento da execução de título judicial agora se expede mandado de penhora e intimação (é continuidade do processo de conhecimento julgado). Os servidores de cartório precisarão estar preparados para saber que se o caso for de execução de título extrajudicial o documento a ser expedido será mandado de citação, penhora e intimação (nesse está acrescido o ato de citação). Citar o executado no cumprimento de sentença não resultará em prejuízo, mas deixar de citar o executado na execução de título extrajudicial eivará o processo de nulidade absoluta, podendo ser perdido o serviço de meses de trâmite processual.

Se o réu não comparecer em audiência será considerado revel e no caso de processo cível os fatos poderão ser presumidos como verdadeiros (art. 20, da Lei nº 9.099/95)³⁹. Deve ser lembrado que o réu tem direito de ser citado com antecedência de 10 dias da audiência (art. 277, da Lei nº 5.869/73, por analogia)⁴⁰.

Se na audiência faltar prova da citação do réu com a antecedência mínima ficará o magistrado impedido de prosseguir com a audiência e muito menos de aplicar a presunção de veracidade caso este não tenha comparecido.

³⁹ Art. 20. Não comparecendo o demandado à sessão de conciliação ou à audiência de instrução e julgamento, reputar-se-ão verdadeiros os fatos alegados no pedido inicial, salvo se o contrário resultar da convicção do Juiz. Lei nº 9.099/95 – LJE

⁴⁰ Art. 277. O juiz designará a audiência de conciliação a ser realizada no prazo de trinta dias, citando-se o réu com a antecedência mínima de dez dias e sob advertência prevista no § 2º deste artigo, determinando o comparecimento das partes. Sendo ré a Fazenda Pública, os prazos contar-se-ão em dobro. Lei nº 5.869/73 - CPC

Assim sendo, na rotina de trabalho da serventia poderá ser implementada uma fase com antecedência de tantos dias quanto se achar conveniente no planejamento, na qual será feita análise sobre se alguma providência deixou de ser praticada, bem como se há tempo para a omissão ser sanada. Se possível a correção, providencia-se o ato em regime de urgência. Se impossível, redesigna-se a audiência, com nova intimação daqueles que teriam de comparecer.

A verificação prévia é um procedimento de checagem do cumprimento regular das providências que a padronização rotinizou, portanto, deverá constar do fluxograma.

Usamos agendas para evitar esquecimento de aniversários, horários de compromissos e períodos do ano recomendados para determinadas práticas, sob pena de sermos taxados de imprecisos e tudo que produzimos acontecer depois.

A realidade do processo judicial é a mesma. A todo momento estará fluindo um tipo de prazo diferente. Para o magistrado proferir o despacho inicial, para a serventia expedir os documentos correlatos ao despacho inicial, para o oficial de justiça cumprir o ato, para a parte ré contestar, para realização da audiência conciliatória, para determinado órgão prestar informação, para o juízo deprecado realizar a oitiva de testemunha, para o magistrado despachar designando audiência de instrução e julgamento, para prolação de sentença, para intimação das partes quanto à sentença, para decurso de prazo recursal, etc.

Com o fluxograma sabe-se que atividade praticar, mas e o controle do prazo? Este pode ser indicado no fluxograma, mas necessita de uma função no sistema informatizado de controle de processos (inexistente no PROJUDI) ou outro que supra sua ausência.

Desta forma, magistrado e servidores estarão sendo avisados sempre que o prazo para praticarem atos vencer, assim como lhes estará sendo avisado o vencimento do prazo para atores externos (oficiais de justiça, órgãos,

advogados, juízo deprecado etc) a fim de que se faça a cobrança e reduza-se ao máximo tal atraso.

Esses prazos fazem parte do planejamento, mas serão tratados no próximo capítulo.

Se os fatos podem assumir infinitas combinações de forma para se apresentarem e com isso o magistrado ter que adotar algumas medidas diferenciadas, tal circunstância não deve servir para justificar eventual alegação de dificuldade na compreensão de deliberações feitas por magistrados, pois a padronização da linguagem e das rotinas processuais tornará objetiva a realização de diversas tarefas. Note-se que o procedimento e as regras processuais serão sempre os mesmos, portanto, a forma de cumprir as rotinas será sempre a mesma, bastando esforço de magistrados e servidores em pautarem suas atividades dentro dos limites da padronização do processo de trabalho da unidade judiciária.

Infelizmente ainda restam resquícios de uma política de tornar complexa e vernaculosa a atividade do magistrado, assim como de não se prover suporte aos servidores com treinamento e capacitação para terem domínio na prática da atividade cartorária, mas essa realidade tem mudado, tal como ficou apurado na pesquisa citada no item 1.2., questão 2, segundo a qual um terço dos entrevistados afirmou que nos Tribunais aos quais estão vinculados existem iniciativas eventuais de treinamento de servidores.

A construção do fluxograma é um tônico potente para a solução deste problema e eventuais hipóteses nas quais se possa imaginar a ocorrência de complexidades deverá servir para que se faça referência no gráfico ou mesmo indicação a tabelas explicativas.

Trata-se de gerar uma espécie de tradução feita por correlação. Primeiro por se estabelecer a que hipóteses do fluxo cada fato infinitamente variável do mundo corresponde e, por consequência, quais são os impulsos processuais recomendáveis (magistrado) e quais são os atos de execução do serviço a serem praticados (servidores).

Nesse sentido vale lembrar uma expressão muito usada na prática forense por magistrados: “expeça-se o necessário”.

Numa análise crítica dessa fórmula de deliberação pode-se inferir que dentre várias situações podem estar ocorrendo as seguintes: a) o magistrado acredita que os servidores estão devidamente capacitados para praticar cada uma das providências que o caso requer (o que não é a realidade pelos números apresentados); b) o magistrado não tem conhecimento de quais documentos especificamente devem ser providenciados, o que o leva a usar de expressão genérica; c) o magistrado tem conhecimento do que deve ser expedido, mas não tem tempo para em suas deliberações arrolar cada ato a ser praticado.

Valendo-se do último exemplo prático apresentado é possível indicar as seguintes deliberações, que contrastam realidades distintas de comunicação:

MODO 01	MODO 02
EXPEDIR: a) carta com AR para citação e intimação do banco, sendo que a intimação será para informar da audiência, da inversão do ônus da prova e da liminar, com respectivos prazos e consequências	Expeça-se o necessário
b) ofício a ser enviado por carta com AR à sede do SERASA, contendo a ordem liminar e respectivos prazo e consequência	
c) mandado ou carta com AR (dependendo da definição da rotina da unidade judiciária) para intimar as testemunhas residentes na cidade	
d) expedição de carta precatória para que a testemunha residente na comarca vizinha lá seja ouvida	
e) as expedições deverão ser acompanhadas das cópias obrigatórias e facultativas (estas de acordo com a definição da rotina da	

unidade judiciária), como cópia da inicial, decisão liminar e eventuais documentos essenciais	
---	--

Tabela 17

Fica evidente que de uma simples decorrem vários atos, o que torna a atividade de documentação relativamente complexa, ainda mais quando não há o devido treinamento de servidores e a padronização é precária ou ausente.

Aplicando-se fluxograma, mesmo que o magistrado não padronize sua deliberação a existência dos registros gráficos de padronização da rotina de trabalho serão instrumento para superação de eventuais dificuldades sobre cada passo na atividade cartorária.

Ainda que o magistrado proferisse despacho detalhado sobre cada atividade a ser praticada outra hipótese problemática poderá ocorrer se a linguagem empregada for rebuscada:

Modo 1 (rebuscado)	Modo 2 (simplificado)
1) Anexar esta causa à que lhe é litispendente	1) Apensar o processo XXX ao processo YYY
2) Apartar dados para concretização de construção digital	2) Certificar CPF da parte para que seja possível solicitar bloqueio de valores via bacenjud
3) Avocar a deprecata	3) Solicitar devolução da carta precatória expedida para WWWWWWWW

Tabela 18

Qualquer empresa certificada por seus bons resultados promove treinamento e capacitação incessantes para seus funcionários a fim de que tenham completo domínio sobre o que envolve o objeto de trabalho.

O fluxograma é apresentado nesta dissertação como um método para orientação e aperfeiçoamento do servidor de uma unidade judiciária, pois como já foi afirmado estimula sua atividade cerebral, gerando melhores resultados na compreensão do sistema processual e de todas as regras que envolvem as muitas rotinas de uma unidade judiciária.

Não basta relacionar para o servidor os atos meramente ordinatórios, ou seja, as atividades que pode praticar independente de determinação judicial. É preciso que o servidor compreenda a finalidade e a lógica dessas atividades, caso contrário estará condenado a continuar incidindo em erros por não desenvolver capacidade de solucionar problemas inéditos que poderão aparecer no dia a dia de trabalho.

É comum de todo magistrado em início de carreira, ao indagar um servidor porque faz um serviço específico de determinada maneira, receber a resposta de que aquela é a maneira certa porque sempre foi feita do mesmo jeito ou porque um magistrado lhe ordenou fazer assim. Sem dúvida esse servidor não tem domínio sobre o serviço e se estiver fazendo algo da forma incorreta jamais perceberá.

A composição das partes feita de acordo com as premissas que o ato requer é a forma mais justa de atender o interesse das partes, pois constitui-se num modo de pacificação com base na iniciativa do envolvidos e não na imposição do Estado.

Sua concretização também gera outro aspecto positivo, que é o rápido encerramento do processo, descongestionando o sistema do serviço que seria despendido para o processo em que houve acordo. Quanto menos o tempo de trâmite maior a tendência de redução da taxa de congestionamento.

Por essa ótica recomenda-se especial atenção no fluxograma para a atividade conciliatória, mas é necessário que haja atenção para não ser praticada em vão. É por isso que deve haver espaço para que na rotina da execução de título executivo extrajudicial seja possível optar por não ser designada audiência pós penhora, pois em muitos casos não há acordo, bastando intimar a parte para manifestar sobre interesse em adjudicação ou leilão, poupando espaço na pauta para os conciliadores.

A falta de comunicação rápida e precisa com entidades pode gerar atraso para encerramento do processo, pois muitas vezes a sequência do procedimento depende da iteração entre diferentes organismos.

Como nos Juizados Especiais não se admite perícia, mas faculta-se a realização de análise por “técnicos de sua confiança” (art. 35, da Lei nº 9.099/95) poderá acontecer de ser acionado algum departamento governamental para que profissional da área envolvida auxilie na análise de questões técnicas alheias a área jurídica. Nesse caso é relevante que as comunicações ocorram de forma rápida e precisa. Tal como se mencionou em caso onde sejam convocados fiscais imobiliários municipais para apresentar parecer em questões imobiliárias será altamente relevante que respondam rapidamente e com todas as informações necessárias, sob pena de haver prejuízo para o andamento processual, tal como ocorre quando o parecer deve ficar pronto e disponível até a data de uma audiência.

O mesmo ocorre quando uma testemunha é policial militar e a sua convocação é feita por ofício dirigido ao superior hierárquico. Se houver omissão no ato de comunicar, demora ou mesmo não haver resposta sobre o policial militar estar lotado em outra comarca certamente haverá prejuízo para a concretização da instrução numa só audiência, havendo dilação no procedimento pela necessidade de nova audiência.

Sempre que a rotina de comunicação com outros organismos contribuir para troca rápida e precisa de informações, tais problema poderão ser evitado e quando ocorrentes haver tempo para a devida solução.

Nos Juizados Especiais onde foi desenvolvido o trabalho está implantado desde o final de 2007 o sistema PROJUDI.

Inicialmente os registros dos atos processuais e localização de autos de processo eram os disponibilizados pelo TJ/RO (sistema SAP), porém, com o ato do CNJ que determinou a padronização de assuntos, classes e movimentos houve mudança no sistema para adaptação à nova realidade.

Indispensável registrar no fluxograma os registros padronizados do PROJUDI em cada etapa onde ocorre trabalho com o sistema a fim de que além dos servidores saberem que ato praticar também saibam fazer o registro

dos mesmos, pois será através dos dados lançados no sistema que se fará visualização do ponto no fluxograma que cada processo estará.

Como os critérios de padronização não vieram acompanhados de normas para uso dos registros, com vinculação aos casos em que seriam utilizados (isso é uma tarefa desafiadora) pode ser trabalhado no fluxograma as hipóteses em que os dados padronizados (localizadores e movimentos) não tem variabilidade e em tabela separada quando houver variabilidade.

É preciso lembrar que esses registros vão servir para orientação dos advogados e partes que acessarem internet, portanto, precisam ser fiéis na comunicação gerada. Também terão utilidade para controle interno das atividades a serem praticadas, seja para efeito de localização ou geração de relatórios.

A última onda de reformas praticou intensamente a concentração dos atos processuais como forma de dinamizar o processo judicial e bons frutos tem sido colhidos.

Além da economia com gasto de material, serão expedidos menos documentos e praticado menor número de atos processuais.

No processo cível incontáveis são os exemplos: no mandado de citação consta que se o réu não for localizado o autor deve ser intimado para apresentar outro endereço, em 05 dias, sob pena de extinção (evita-se nova expedição para fazer intimação para indicação de endereço); no mandado de penhora consta que não sendo encontrados bens o exequente deve ser intimado para indicar bens, em 05 dias, sob pena de extinção (evita-se nova expedição para fazer intimação para indicação de bens); no mandado de penhora consta que sendo penhorado algum bem o exequente é informado do ato e intimado para informar se pretende adjudicar ou que o bem vá a leilão, sendo que na inércia irá a leilão (evita-se nova expedição para fazer intimação para optar por adjudicação ou leilão); no auto de adjudicação consta registro de que não sendo entregue o bem ao exequente cópia de tal documento servirá de mandado de remoção e deverá ser cumprido por um oficial de justiça.

Tendo em vista que o fluxograma deve ser genérico, mas comportar boas hipóteses esses casos serão melhor abordados no capítulo seguinte.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)