

JOELSON CARDOSO DA SILVA  
LAUDENIR FERNANDO PETRONCINI

Gestão de fluxos de trabalho na unidade judiciária 2ª vara da Comarca de Sombrio – um estudo de  
caso

Artigo Científico apresentado ao Curso de Pós-  
Graduação em nível de especialização na  
Modernização na Gestão do Poder Judiciário.

Universidade do Sul de Santa Catarina  
*Campus UnisulVirtual*

Orientador: Prof. Dr. LUCIANO RODRIGUES  
MARCELINO

Sombrio, 28 de setembro de 2008

**Palavras-Chave:**

1. Unidade judiciária.
2. Vara.
3. Fluxo de trabalho.
4. Estações de trabalho.
5. Setores de escaninhos.

**Objetivos gerais:**

Sugerir um modelo de gestão de unidade judiciária, em busca da padronização de fluxos de trabalho nas unidades do Poder Judiciário catarinense de primeira instância, visando organização, qualidade e celeridade processual.

**Objetivos específicos:**

Possibilitar melhor gestão dos fluxos de processos, maior eficácia no andamento dos autos e pronto diagnóstico da unidade jurisdicional.

**Justificativa:**

As unidades judiciárias da justiça catarinense de primeiro grau carecem de melhor gestão nos fluxos de trabalho. Embora já se tenha avançado muito na padronização de processos de trabalho, as várias unidades jurisdicionais ainda desenvolvem, cada uma delas, sistemáticas próprias de atuação. Faz-se necessário então um instrumento de formatação do fluxo de processos no âmbito das unidades jurisdicionais, em especial dos cartórios judiciais. Nesse sentido, apresenta o presente trabalho o resultado da experiência desenvolvida na 2ª Vara da Comarca de Sombrio, em que se identificam práticas e técnicas peculiares à organização por processos de trabalho. Essa descrição sistemática tem o objetivo de servir de referência e possibilitar a reprodução do modelo, bem como proporcionar sua avaliação crítica com vistas ao seu aprimoramento.

## INTRODUÇÃO

A estrutura administrativa e a repartição de tarefas entre os vários setores em que se dividem as unidades jurisdicionais apresentam tradicionalmente muitas das peculiaridades lembradas por Marcelino<sup>1</sup>, caracterizadoras de aspectos negativos de uma organização orientada por funções, notadamente a falta de compreensão e compromisso com o processo tomado por inteiro, com significativas perdas em termos de qualidade e, especialmente, de produtividade, em razão da necessidade freqüente de retrabalho. Esse conjunto de circunstâncias torna por vezes praticamente

---

<sup>1</sup> MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Gestão de Processos e fluxo de trabalho: livro didático*. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. p. 100.

impraticável o desenvolvimento de um ambiente de trabalho orientado pela sinergia de seus integrantes.

Pode-se afirmar que a forma de organização do Poder Judiciário é em geral compreendida sob o prisma da denominada visão estrutural, ou seja, como “um organograma vertical de funções e departamentos”<sup>2</sup> em que os vários setores aparecem de forma isolada uns dos outros, o que gera por vezes grandes dificuldades de comunicação e certamente torna “difícil perceber como cada parte efetivamente contribui para agregar valor ao cliente”<sup>3</sup>, com excessiva valorização das funções e efetivo descontrole sobre as atividades situadas nos pontos de transição entre um e outro setor.

Há que se reconhecer que não há como afastar-se integralmente da organização funcional das unidades jurisdicionais, haja vista peculiaridades setoriais que acabam isolando-os dos demais. O gabinete do magistrado, por suas próprias atribuições, não se pode organizar da mesma forma que o cartório e vice-versa. Os vários setores desempenham atividades complementares entre si, mas que apresentam peculiaridades que os destacam dos demais. Cada um deles exerce uma específica função.

De qualquer modo, a organização funcional apresenta também pontos positivos, destacando-se as vantagens da especialização para efeito de ganhos de produtividade<sup>4</sup>.

Não obstante a departamentalização existente, mostra-se desejável, senão necessário, a evolução da visão organizacional para incorporar conceitos e princípios caracterizadores da gestão orientada por processos, com o objetivo, especialmente, de maior integração dos atores institucionais, de modo a que tenham a compreensão de que, independentemente de qual seja a atividade específica que desempenham, todos formam um só conjunto, voltado a um objetivo comum, ou, no dizer de Marcelino, que “todas as atividades que pertencem a um processo têm de funcionar em conjunto, estando articuladas para o objetivo comum de atender às necessidades dos clientes”<sup>5</sup>.

Ainda que sem poder afirmá-lo categoricamente, pelo fato de não se conhecer a realidade de todas as unidades jurisdicionais espalhadas pelo Estado, que já se contam às centenas, infere-se de dados colhidos de forma assistemática relativamente a algumas delas, uma espécie de amostragem empírica, que, em que pese já avançada a rotina de padronização de procedimentos, não é incomum encontrar-se unidades com personalidade própria, com rotinas e tradições que somente ali se desenvolveram.

Evidencia-se, desse modo, a necessidade de um instrumento de formatação do fluxo dos processos identificados no âmbito das unidades jurisdicionais.

---

2 MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 102.

3 MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 103.

4 MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 102.

5 MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 103.

Isso pode ser alcançado por meio da utilização de técnicas de gestão de processos, notadamente por meio de seu mapeamento e modelagem. Uma vez modelados os processos, a formatação genérica obtida poderia ser replicada em inúmeras unidades jurisdicionais, respeitadas as peculiaridades locais sem prejuízo da manutenção de sua concepção teórica básica.

A unidade jurisdicional em que atuam os autores do presente trabalho – 2ª Vara da Comarca de Sombrio – foi instalada em dezembro de 2005 pelo Programa de Implantação de Serviços Judiciários, vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ainda que empiricamente, no processo de instalação já se buscava observar alguns conceitos da ciência da Administração, como os fornecidos pelo Programa 5S e outros relacionados à gestão de pessoal.

Ambos os autores somente passaram a atuar na unidade alguns meses após o início de suas atividades. Não obstante, procurou-se dar seguimento à concepção que orientou a instalação, bem como, também de forma basicamente empírica, aprimorá-la.

A partir do estudo de disciplinas da ciência da Administração, em particular, no que interessa ao propósito deste estudo, da gestão de processos e fluxos de trabalhos, pode-se constatar que muitas das técnicas prescritas podem ser identificadas no trabalho já realizado na unidade.

Destacadamente pode-se apontar para a divisão de tarefas entre os vários agentes atuantes no cartório judicial ou no gabinete do magistrado, sua organização e padronização de procedimentos. Cada grupo de tarefas, observada na divisão a similitude entre elas, é atribuída a um agente específico, de modo a que o conjunto desses grupos de tarefas abranja a totalidade das atividades desenvolvidas no cartório. A divisão e encadeamento desses grupos de tarefas busca, de outro lado, proporcionar um fluxo ininterrupto das atividades necessárias, desde a chegada do feito (processo judicial) no cartório, até sua saída para outro setor da unidade jurisdicional.

Identificam-se, nessa forma de organização, os conceitos peculiares à técnica de mapeamento de processos de trabalho, apresentados por Marcelino, qual seja a identificação das funções e departamentos envolvidos no processo de trabalho<sup>6</sup>.

## **FUNÇÕES NO CARTÓRIO JUDICIAL: ESTAÇÕES DE TRABALHO**

Todas as atividades da unidade jurisdicional podem ser divididas em processos: distribuição, gabinete, cartório, contadoria, oficiais de justiça etc.

Restringe-se o trabalho ao cartório, abordando-se os demais processos apenas para realce das interfaces entre eles o processo de trabalho desenvolvido no cartório.

No âmbito do processo de trabalho desenvolvido no cartório, identificam-se que o conjunto de atividades foi subdividido em grupos de tarefas, que chamaremos, conforme o referencial teórico,

---

<sup>6</sup> MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 37.

de funções.

Em princípio, todos os agentes devem ser capacitados de modo a poder desempenhar qualquer uma dessas funções, sem que cada uma delas seja identificada ou dependa de um servidor específico. Desse modo, os agentes podem substituir-se mutuamente, nas ausências, sem qualquer prejuízo para o fluxo do trabalho.

As tarefas são agrupadas conforme a semelhança entre elas, segundo a providência necessária ao andamento dos feitos judiciais, representando cada grupo de tarefas uma das funções que compõem o processo de trabalho desenvolvido no cartório judicial.

Cada servidor lotado no cartório desempenha, num determinado momento, apenas uma dessas funções. Eventualmente, em razão da ausência de um dos agentes, outro pode ter que substituí-lo no exercício de outra função.

Com vistas à imediata identificação de quais sejam as tarefas que devam ser executadas pelo servidor, conforma a função à frente da qual esteja num determinado momento, utilizou-se o artifício de chamar, a cada uma das funções identificadas, de “Estação de Trabalho”.

Cada Estação de Trabalho pode inclusive ser identificada com o local físico no cartório que deverá ser ocupado pelo servidor que, em determinado momento, se encarregue de desempenhar as funções a ela vinculadas. Observe-se contudo que essa identificação física não é necessária. O essencial é que seja assimilada a identificação de cada Estação de Trabalho com o conjunto de tarefas integrante de cada uma das funções.

Anote-se, por fim, que em caso de necessidade de concentração de esforços em uma determinada Estação de Trabalho, em razão do acúmulo de serviço, por exemplo, mais de um servidor poderá ser a ela vinculado a um só tempo. Assim, todos os servidores que estiverem, naquele momento, atuando em uma Estação de Trabalho determinada desempenharão simultaneamente as mesmas tarefas.

No caso da 2ª Vara da Comarca de Sombrio, considerando variáveis como a natureza e o número de feitos judiciais, o conjunto de tarefas foram agrupadas e divididas em cinco diferentes funções, compondo as Estações de Trabalho de nº 1 a 5, cuja denominação procura, sinteticamente, resumir a natureza da função respectiva.

Assim, temos a Estação 1 – Coordenação; a Estação 2 – Central de atendimento e remessas e recebimentos; a Estação 3 – Organização e juntada; a Estação 4 – Expedição e cumprimento; e a Estação 5 – Relação e certificação, cujas atividades ou tarefas serão melhor detalhadas a seguir.

### **Estação 1 – Coordenação**

A Estação de Trabalho nº 1 concentra atribuições e tarefas de natureza gerencial do cartório da

unidade jurisdicional. Ao servidor que desempenha essa função, sempre o Chefe de Cartório (cargo que recebia a denominação de Escrivão Judicial), titular do cargo ou designado, incumbe a administração do cartório, a coordenação dos trabalhos, a orientação dos demais servidores quanto aos procedimentos.

Além dessas atividades relacionadas à supervisão geral de todas as atividades do cartório, deve desincumbir-se também de atribuições específicas, muitas delas previstas expressamente no próprio Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina.

Dentre essas atribuições específicas da Estação de Trabalho nº 1 podem-se mencionar, a título de exemplo, o controle da Conta Única e liberação de alvarás, a análise dos mapas estatísticos da unidade, a elaboração de certidões narrativas, a conferência e assinatura de expedientes, inclusive em casos de delegação pelo juiz titular da unidade, a publicação de editais no local de costume etc.

Atua o responsável pela Estação de Trabalho nº 1 também, de forma bastante ativa, a partir da modelagem dos processos, na análise, visando a identificação de oportunidades de melhoria, das interfaces de processos<sup>7</sup>.

Nesse sentido, incumbe-lhe, na função de coordenador dos trabalhos no âmbito do cartório judicial, promover o contínuo ajuste dos pontos de transição entre uma e outra das funções ali desenvolvidas, é dizer, entre as atividades das várias outras Estações de Trabalho.

Mas, além disso, e principalmente, é o titular da Estação de Trabalho nº 1 quem, por meio do contato direto com os responsáveis por outros setores da unidade jurisdicional, pelos outros processos que nela se desenvolvem – a saber, dentre outros, o Juiz, responsável pelos processos desenvolvidos no respectivo gabinete; o Promotor de Justiça, no que tange aos processos de trabalho externos pertinentes à participação do Ministério Público –, se encarregará de, representando o cartório, ajustar as interfaces desses vários processos, eliminando lacunas, evitando o retrabalho.

## **Estação 2 – Central de atendimento e remessas e recebimentos**

Na Estação de Trabalho nº 2 executam-se tarefas relacionadas ao atendimento de partes e advogados, na Central de Atendimento. Em tais contatos, em geral buscam as partes e advogados informações sobre o andamento do processo. Também as partes procuram o atendimento para atualizar seus dados constantes nos feitos, em especial no que respeita à informação de mudança de endereço, quando não atendidas por advogados. Exerce-se também o controle de apresentações periódicas em juízo a que se submetem os apenados em liberdade condicional e ou réus beneficiados com transação ou suspensão condicional do processo. Há ainda o atendimento a

<sup>7</sup> MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 44.

pedidos de carga de autos pelos procuradores das partes.

Além das atividades de atendimento, encarrega-se a Estação nº 2 da remessa e recebimento de autos e documentos.

As remessas de autos podem ter por destino o gabinete do juiz ou do promotor, o serviço social, a contadoria, o comissariado da infância e juventude, enfim, a qualquer setor da unidade jurisdicional cuja atuação nos feitos judiciais em algum momento de seu trâmite seja necessária. Da mesma forma, tratar-se-á de recebimentos quando os feitos retornarem desses setores ao cartório.

Além da remessa ou recebimento dos próprios feitos, há também remessa e recebimento de documentos, como mandados e correspondências, aos setores responsáveis pelo seu cumprimento ou envio, respectivamente.

Desse modo, pode-se dizer que a Estação de Trabalho nº 2 é uma estação de entradas e saídas de autos e documentos. É ela encarregada de toda movimentação de autos e documentos para setores externos ao cartório.

As atividades desenvolvidas nesta Estação têm grande relevância para o andamento do serviço, para a continuidade do fluxo de processos, pois que qualquer encaminhamento equivocado implicará prejuízo à celeridade, retrabalho, prejuízos diretos nas interfaces entre os vários processos.

O encaminhamento de processos e documentos pela Estação de Trabalho nº 2 não tem a direção apenas externa. Uma vez recebidos de uma fonte ou setor externo, os autos ou documentos que devam ter receber alguma providência no cartório deverão ser direcionados à Estação de Trabalho que execute a função que, naquele estágio, se mostre necessário.

Exige-se, assim, do responsável pela Estação de Trabalho nº 2 grande conhecimento acerca dos ritos processuais e dos fluxos de trabalho, do encadeamento das funções no interior da própria unidade, de modo a poder determinar o destino adequado do processo ou documento que tenha ingressado ou retornado.

Assim, deve saber identificar a necessidade de encaminhar os autos para a Estação de Trabalho nº 3, como quando, por exemplo, os autos retornem do advogado, quando retirado em carga, com informação de que foi protocolada petição. Também encaminhará à Estação de Trabalho nº 3 documentos recebidos que devam ser juntados aos autos – AR's, petições intermediárias e mandados, recebidos, respectivamente, do setor de expedição, da distribuição ou da Central de Mandados.

Deverá, de outro lado, encaminhar os autos à Estação de Trabalho nº 4 quando retornem do gabinete do Juiz com, por exemplo, um despacho designando audiência ou uma decisão decretando prisão, concedendo liberdade, determinando citação ou intimação pessoal de parte no processo etc. Ou seja, sempre que a decisão exija a expedição de algum documento – mandado, ofício, alvará etc.

Retornando, porém, os autos do gabinete do Juiz com decisão que não necessite providência a cargo da Estação de Trabalho nº 4, mas que exija apenas a intimação do advogado, como quando se assinala prazo para alguma providência a ser tomada pelas partes no processo, os autos deverão ser encaminhados da Estação 2 para a Estação de Trabalho nº 5.

### **Estação 3 – Organização e juntada**

Todos as petições iniciais protocoladas no setor de distribuição são recebidas na Estação de Trabalho nº 2 e dali encaminhadas para a Estação de Trabalho nº 3, onde recebem autuação, sendo então encaminhadas para o gabinete do Juiz.

Pode ocorrer, contudo, conforme a distribuição das tarefas entre os vários setores, que essa sistemática se altere. Assim, por exemplo, quando se mostre possível a autuação dos feitos imediatamente pelo setor de distribuição. Nesse caso, dispensada a providência que ordinariamente estaria a cargo da Estação de Trabalho nº 3, os autos serão desde logo, pela própria Estação nº 2, quando recebidos da distribuição, encaminhados ao gabinete do magistrado.

De resto encarrega-se a Estação de Trabalho nº 3 das petições intermediárias, dos mandados e AR's encaminhados pela Estação nº 2.

Anote-se, para maior clareza, que de acordo com a sistemática estabelecida no Sistema de Automação do Judiciário – SAJ, são classificados e cadastrados como petições intermediárias os officios recebidos, as cartas precatórias cumpridas e petições propriamente ditas. O SAJ é um *software* adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, utilizado para o lançamento das movimentações processuais, bem como para a localização dos autos por meio de códigos específicos para cada localização física utilizada. Por essa razão, por ser o suporte informatizado de todo o trabalho desenvolvido no âmbito do cartório, utiliza-se a nomenclatura e classificação por ele adotada.

Recebidos esses documentos da Estação 2, o responsável pela Estação de Trabalho nº 3 irá consultar, a partir das informações cadastradas no SAJ, qual a localização física dos autos. Em seguida, irá buscar o feito onde se encontre, por exemplo, no local destinado aos autos que estejam aguardando decurso do prazo para providência a cargo da parte, e juntará o documento aos autos – tanto fisicamente quanto mediante o registro da juntada no SAJ. Feito isso, encaminhará os autos de volta à Estação 2, para que por este seja remetido oportunamente ao devido setor, conforme a fase processual.

Registre-se, a propósito, que já ao encaminhar os autos para a Estação de Trabalho nº 2 o responsável pela Estação 3 faz uma classificação de qual seja o destino que deverá ser observado. Não há reanálise da matéria – direcionamento posterior dos autos, que já foi definido na Estação 3 -



pelo responsável pela Estação 2. Nesta, opera-se tão-somente à efetivação da remessa, conforme o encaminhamento dado na Estação 3.

#### **Estação 4 – Expedição e cumprimento**

Como já observado ao tratar-se das atividades desenvolvidas na Estação de Trabalho nº 2, os autos dos processos deverão ser encaminhados à Estação de Trabalho nº 4 sempre que haja a necessidade de expedição de algum documento em cumprimento a alguma decisão ou despacho do Juiz. Também na Estação 4 serão cumpridas as providências determinadas por meio de atos ordinatórios, quando não exigida a manifestação do magistrado, nos termos da legislação processual.

Nesse mister pode-se reclamar dos servidores da Estação de Trabalho nº 4 a expedição de editais, ofícios, mandados, precatórias, formais etc., em cumprimento a tais determinações judiciais ou atos ordinatórios.

Vale destacar que essa Estação de Trabalho é a que demanda mais ações, a que desempenha um maior número de tarefas. Quase sempre um feito judicial, passando por qualquer uma das demais Estações, exigirá alguma providência a ser desenvolvida no âmbito da Estação de Trabalho nº 4. Verifica-se, pois, uma confluência do fluxo de processo na direção dessa Estação de Trabalho, que assim assume uma importância considerável no âmbito do cartório.

Por essa razão, exige em geral a Estação de Trabalho nº 4 uma maior concentração de servidores, considerada a demanda por mão-de-obra das demais Estações. No caso em estudo, da 2ª Vara da Comarca de Sombrio, enquanto nas Estações nº 1, 2, 3 e 5 conta-se normalmente com apenas um agente – Chefe de Cartório na nº 1 e Técnicos Judiciários Auxiliares nas demais –, ainda que eventualmente auxiliados por um bolsista ou estagiário, na Estação nº 4 se faz necessária a permanência de até 4 Técnicos.

Essa demanda decorre não apenas do volume de trabalho existente, mas também da complexidade e variedade dos atos processuais que devam ser realizados. Há feitos judiciais que têm prioridade de tramitação, em geral em decorrência de previsão legal, e outros que, embora sem preferência, devem ser tratados com maior urgência ou celeridade conforme peculiaridades de cada caso, identificadas e apontadas pelo magistrado.

Lembre-se, por exemplo, a situação dos feitos criminais cujos réus encontrem-se presos preventivamente, as ações de alimentos, os pedidos de tutela antecipada deferidos, os feitos em que uma das partes sejam amparadas pelo Estatuto do Idoso. Também exige atenção especial o cumprimento de despachos designando audiências, vez que as providências devem ser ultimadas em tempo hábil para a realização do ato, considerando-se inclusive a necessidade de atuação de outros

setores para essa finalidade.

Assim, dos quatro servidores alocados para atuar na Estação de Trabalho nº 4, um deles encarrega-se do cumprimento em relação aos feitos com réus presos; um segundo, das urgências e preferências; o terceiro, no cumprimento dos processos com audiência designada; e o quarto servidor dedica-se aos demais feitos, que não se enquadrem em alguma daquelas situações.

### **Estação 5 – Relação e certificação**

A Estação de Trabalho nº 5 ocupa-se da confecção das relações de intimações dos advogados das partes no processo, a serem publicadas no Diário da Justiça Eletrônico.

Publicada a relação, expede-se uma certidão da ocorrência, que é encartada nos autos. Nessa certidão é indicado o prazo de que disponha a parte para a realização do ato processual, com anotação das datas de início e término de sua contagem.

Também fica a cargo do responsável pela Estação de Trabalho nº 5 a certificação, nos autos, do decurso desses prazos, bem como daqueles outros que não decorram necessariamente de uma intimação do advogado, mas de alguma outra circunstância prevista na legislação.

Assim, por exemplo, o prazo previsto para apresentação de resposta pela parte ré em ações cíveis, após a juntada do mandado de citação devidamente cumprido – providência, como visto, a cargo da Estação de Trabalho nº 3. Juntado o mandado e decorrido o prazo, o fato será certificado na Estação de Trabalho nº 5.

Certificado o decurso do prazo, deverá ser dado o adequado encaminhamento aos autos, seja pela elaboração de um ato ordinatório, por sua remessa ao magistrado ou mesmo para a Estação nº 4, caso prevista a realização de alguma outra providência a cargo desta.

Há ainda a possibilidade de os feitos judiciais encontrarem-se aguardando alguma providência a cargo de algum outro setor, como o retorno de alguma carta precatória expedida, do cumprimento de mandados judiciais, retorno de Aviso de Recebimento de correspondência – AR etc. Também se enquadram nessa categoria os feitos que se encontrem suspensos no aguardo de alguma ocorrência processual – suspensos a pedido das partes, feitos criminais suspensos em razão da não localização do réu para citação pessoal, dentre outros.

Em todos esses casos, também na Estação de Trabalho nº 5 deverá ser feito o acompanhamento da verificação de tais providências que são aguardadas com vistas ao prosseguimento da ação, certificando-se periodicamente as ocorrências.

Finalmente, merecem destaque os casos de certificação do decurso dos prazos de que dispõem as partes para recorrer de sentenças judiciais. Na hipótese de não interposição de recurso no prazo assinado, tornando-se assim definitiva a decisão – trânsito em julgado –, à certificação do fato na

Estação nº 5 seguir-se-á o arquivamento do feito, após a adoção de demais providências de estilo – cobrança de custas, comunicações devidas em caso de condenação criminal, destinação de bens apreendidos etc.

## **ESTAÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DE ESCANINHOS**

### **Interface de processos**

Na descrição das atividades desenvolvidas em cada uma das denominadas Estações de Trabalho existentes na estrutura organizacional do cartório judicial, agrupadas segundo suas peculiaridades, identificam-se as funções desenvolvidas naquele setor. Tais funções, juntas, compõem um dos vários processos de trabalho que se desenvolvem em cada unidade jurisdicional – no caso em estudo, na 2ª vara da Comarca de Sombrio.

Nesse sentido, a partir da descrição das funções das Estações de Trabalho, identificam-se igualmente as formas de interação e os limites entre as etapas do fluxo geral de trabalho desenvolvidas em cada uma delas. Mais ainda, vislumbra-se igualmente o ponto de contato entre o processo de trabalho executado no cartório e os processos atribuídos a outros setores, como o gabinete do Juiz, Central de Mandados etc.

Trata-se, pois, das interfaces dos processos, definidas por Marcelino como “os pontos onde um processo termina e começa outro”, ou:

É uma fronteira compartilhada, podendo representar uma interface organizacional, quando uma unidade organizacional tem um de seus processos precedido, sucedido ou, de alguma forma, relacionado com um processo de outra unidade organizacional.<sup>8</sup>

A interface entre o processo de trabalho executado no cartório e todos os demais processos a cargo de outros setores da unidade jurisdicional, como se viu, concentra-se nas funções a cargo do servidor encarregado da denominada Estação de Trabalho nº 2. Para ali confluem todos os feitos e documentos que, em algum momento da tramitação dos feitos judiciais, devam sair do cartório para algum outro setor. Concentra-se ali, também, a entrada de todos os feitos e documentos provenientes de outras unidades organizacionais.

A responsabilidade pelo sucesso, pela eficiência dessa etapa do processo a cargo do cartório, contudo, não recai apenas sobre a Estação de Trabalho nº 2. Ao contrário, é compartilhada, de certa forma, com as demais Estações de Trabalho, na medida em que na Estação 2 em geral apenas se executa um encaminhamento que foi determinado por alguma das demais estações.

Assim, por exemplo, quando na Estação nº 5 se certifica o decurso de algum prazo – ou na

<sup>8</sup> MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 44.

Estação nº 3 se promove a juntada de uma petição – e se determina, nessa Estação igualmente, que o processo deva ser encaminhado para o Gabinete do Juiz.

A Estação de Trabalho nº 2 poderá executar esse encaminhamento, sem se aperceber que a providência reclamada naquele estágio do trâmite processual seja a expedição de algum ato ordinatório – sem a necessidade de conclusão ao magistrado. Haveria aí, evidentemente, uma perda do esforço realizado, um trabalho desnecessário, mas que não se pode imputar a uma falha na interface dos processos, mas antes a uma deficiência técnica, a um erro, à falta de compreensão de suas atribuições pelo agente que dera o encaminhamento equivocado.

Questões e falhas dessa natureza relacionam-se à necessidade de permanente treinamento e capacitação de todos os agentes funcionais envolvidos. Qualquer deficiência dessa natureza compromete seriamente o fluxo de trabalho, sobrecarrega os demais e dificulta sobremaneira o atingimento das metas e objetivos organizacionais.

Lembre-se, a propósito, que se trata de uma forma de organização do cartório orientada por processos de trabalho e, a esse respeito, mais uma vez se mostra pertinente a lembrança da doutrina de Marcelino:

Porém o sucesso de uma organização de processos não está vinculado à genialidade de seu líder, à inovação dos produtos, nem a golpes de sorte, mas baseia-se no projeto de processos que mobilizam as habilidades de todos, em vez de depender do talento de poucos. Por isso, as organizações OPP empreendem grandes esforços de capacitação e oferecem aos seus colaboradores e serventuários informações sobre o seu público de atuação, a situação da instituição de que fazem parte e sobre pessoas que a compõem.

(...)

Esta compreensão vai além do entendimento do fluxo de etapas de um processo, pois busca representar como as unidades organizacionais se integram, através de suas interfaces, com o objetivo de gerar resultados compartilhados por toda a organização (...).<sup>9</sup>

Dada essa premissa, da orientação por processos, há que destacar que o fluxo de trabalho, no âmbito do cartório, nunca é linear, no sentido de que todos os feitos ingressam na Estação 1, passam pela 2, 3, até a 5. Antes, o direcionamento para uma ou outra Estação dependerá da etapa da tramitação do feito, da determinação jurisdicional, da disciplina legal aplicável, conforme a providência que se mostre necessário.

Conhecer e compreender essas necessidades por todos os agentes funcionais, fazer com que todos percebam “que suas atividades individuais constituem partes de algo maior, alinham-se em torno de clientes e objetivos comuns”<sup>10</sup>, depende do sucesso do processo de treinamento e capacitação de todos os envolvidos.

<sup>9</sup> MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 108/109.

<sup>10</sup> HAMMER, Michael. *Sob um mesmo guarda-chuva*. HSM Management, 34, p. 81, set/out. 2002. *apud* MARCELINO, Luciano Rodrigues. *Op. cit.* p. 105.

Além de tais questões, relacionadas a erros na execução de determinada atividade, que possam implicar prejuízo para o fluxo idealizado de trabalho, influenciam também na eficiência do desenvolvimento do processo uma perfeita sincronia entre os trabalhos desenvolvidos entre as várias Estações. É dizer, não apenas às interfaces externas há que se dar atenção, mas também e especialmente às interfaces entre as etapas do processo desenvolvido no âmbito mesmo do cartório, entre as próprias Estações de Trabalho.

Nesse sentido, para otimizar o fluxo de trabalho e dinamizar as interfaces internas, entre as Estações de Trabalho, conta-se com um valioso mecanismo, que é a forma de organização física dos autos dos feitos judiciais, conforme as providências que reclamem em cada momento de sua tramitação e em sincronismo com a Estação de Trabalho responsável pela sua execução.

### **Organização física – escaninhos**

Como na grande maioria das unidades jurisdicionais espalhadas pelo Estado, a 2ª Vara da Comarca de Sombrio trabalha com um considerável volume de ações judiciais em tramitação. São aproximadamente 4.000 feitos em tramitação, com uma média em torno de 290 procedimentos novos iniciados a cada mês.

O tratamento desse volume de trabalho somente se mostra viável num ambiente em que se evite ao máximo a repetição de ações, o retrabalho, e especialmente, em que as tarefas sejam realizadas de forma ágil e padronizada. Tais objetivos somente podem ser atingidos na medida em que, pela divisão de funções e tarefas, na forma descrita no capítulo anterior, se possa obter ganhos de produtividade pela especialização de funções.

Não se trata de, em particular, ter-se um agente especialista em determinada atividade, já que em princípio todos devem ser capazes de atuar em todos os setores. Cuida-se, sim, de que cada um somente tenha que se dedicar, num determinado momento e conforme o setor em que esteja atuando, a apenas uma tarefa de cada vez. A título exemplificativo, ao certificar prazos, fá-lo-á em todos os feitos que estejam aguardando essa providência. Da mesma forma, expedirá, de uma só vez, mandados de citação em relação a todos os feitos em que tenha havido determinação nesse sentido. Tudo isso com evidentes ganhos de produtividade, qualidade e eficiência.

Para viabilizar essa forma de atuação se mostra necessário que os feitos estejam fisicamente organizados, distribuídos, conforme seu particular estágio de tramitação, conforme a providência que seja necessária em determinado momento.

Imagine-se que num determinado momento 3.000 ou 4.000 processos se encontrem no cartório, cada um aguardando alguma providência e fácil será concluir pela necessidade de adoção

de uma forma racional de organização e distribuição.

Como é cediço, no ambiente dos cartórios judiciais os autos dos processos são armazenados em armários com pequenas subdivisões, pequenos compartimentos, denominados escaninhos. E são necessários vários armários para acomodar o referido número de autos, cada um deles divididos em vários escaninhos – em geral os armários têm 4 colunas de escaninhos, com 6 escaninhos em cada coluna.

Cada um dos escaninhos existentes recebe um número, sendo seqüencial a numeração de todos eles. Lembre-se que toda e qualquer movimentação processual é registrada no já referido Sistema de Automação da Justiça – SAJ, que é alimentado também com um código indicador da localização física dos autos. Desse modo, pesquisando-se no SAJ qual a localização física de um determinado feito, a partir do número obtido conhecer-se-á em qual escaninho ele está armazenado naquele momento, possibilitando-se assim que seja imediatamente encontrado.

O conjunto total de escaninhos existentes no cartório, além de numerado, é subdividido em seções ou setores, cada um desses setores com um número variado de escaninhos, conforme a necessidade específica verificada. Cada setor de escaninhos, de seu turno, é vinculado a uma das Estações de Trabalho de que se tratou no capítulo anterior. Ou seja, o 1º Setor de Escaninhos é vinculado, dedicado aos processos que aguardem providência a cargo da Estação de Trabalho nº 1; o 2º Setor de Escaninhos é dedicado aos processos que, em determinado momento, demandem a atuação da Estação de Trabalho nº 2, e assim sucessivamente.

Mais ainda, no âmbito de cada setor de escaninhos há também uma subdivisão. O conjunto de escaninhos dedicados a uma determinada Estação de Trabalho é dividido conforme as várias tarefas que podem ser executadas naquela específica Estação. Num determinado escaninho daquele Setor colocam-se todos os feitos que aguardem uma mesma providência específica. Sendo outra a providência necessária, conforme o estágio da tramitação processual, outro será o escaninho em que os autos deverão ser armazenados.

Tome-se por exemplo o 4º Setor de Escaninhos, dedicado à Estação de Trabalho nº 4 do Cartório da 2ª Vara da Comarca de Sombrio, que conta com 43 escaninhos, numerados de 65 a 107<sup>11</sup>, para ilustrar a forma como, em cada Setor, os processos são agrupados em escaninhos conforme o estágio processual comum.

Nesse Setor, vinculado à Estação de Trabalho responsável por expedições e cumprimentos, como se viu, os escaninhos são assim distribuídos: escaninho 65 para processos criminais com réus presos, aguardando cumprimento; escaninhos 66 e 67, processos com réus presos já cumpridos;

---

11 No caso do Cartório da 2ª Vara da Comarca de Sombrio, os escaninhos de nº 1 a 6 compõem o 1º Setor de Escaninhos, decidido à Estação de Trabalho nº 1; os de nº 7 a 60 integram o 2º Setor de Escaninhos, vinculado à Estação de Trabalho nº 2; e os de nº 61 a 64 relacionam-se à Estação de Trabalho nº 3. Os escaninhos restantes, de nº 108 a 181, formam o 5º Setor de Escaninhos, utilizado pela Estação de Trabalho nº 5.

escaninhos 68 a 70, cartas precatórias, a cumprir e cumpridas; escaninho 71, processos de execução penal aguardando cumprimento de despacho; escaninho 72, processos para cumprimento de despachos urgentes; escaninho 73, para cumprimento de despachos preferenciais e escaninhos 74 a 83, processos que aguardam cumprimento de despachos ordinários; escaninhos 84 a 86, processos que exigem a expedição de correspondência; escaninhos 87 a 92, aguardando expedição de mandado; escaninho 93, expedição de edital; escaninho 94, expedição de formal; escaninhos 95 a 99, processos para cumprimento de despachos diversos, que não se enquadrem nas demais categorias; escaninho 100, processos para arquivamento; escaninhos 101 e 102, para certificação de antecedentes; e, finalmente, escaninhos 103 a 107, onde se localizam os processos que aguardam a realização de audiências.

Note-se que, nessa sistemática, tanto o coordenador das atividades do cartório – Chefe de Cartório, responsável pela Estação de Trabalho nº 1 – quanto o servidor responsável pela Estação de Trabalho nº 4 terão a possibilidade de controle visual de quais os tipos de providências exigem maiores cuidados em determinado momento. O acúmulo de processos em determinado grupo de escaninhos, em especial naqueles classificados como urgentes, será facilmente percebido visualmente. De outro lado, quando for dedicar-se à expedição de correspondências, por exemplo, saberá que todos os processos que exigem aquela providência são aqueles que se encontram nos escaninhos 84 a 86.

Nesse passo há que se destacar a importância das interfaces de trabalho entre as Estações de Trabalho, a que já se referiu. Isso porque as ações a cargo de cada uma delas são perfeitamente encadeadas, seqüências em relação às demais. Da correta execução por uma delas irá depender o andamento adequado do trabalho das demais.

Exemplifique-se: ao receber do gabinete do Juiz um processo em que tenha sido proferido despacho determinando a expedição de um ofício, o servidor responsável pelo recebimento, na Estação de Trabalho nº 2, deverá identificar essa situação. Constatando que a próxima providência exigida é a expedição de ofício, deverá imediatamente depositar esse processo num dos escaninhos respectivos, vinculados à Estação nº 4 (escaninhos nº 84 a 86). Desse modo, o responsável pela Estação 4 apenas cumprirá a determinação, expedindo o ofício.

Imagine-se agora que tal ofício importe a requisição de alguma informação, assinando prazo para resposta. Deverá haver controle do decurso desse prazo e, ao final, vindo a resposta, deverá ser juntada ao feito. Na ausência de resposta, o fato deverá ser certificado e os autos mais uma vez conclusos ao gabinete do Juiz.

Nesse caso, os autos, após a expedição do ofício, serão colocados, pelo servidor da Estação 4, no escaninho do Setor 5 destinado aos feitos que aguardam o decurso de algum prazo. Caso seja recebida a resposta – na Estação de Trabalho nº 2 –, será ela encaminhada para o responsável pelas

juntadas – Estação de Trabalho nº 3 –, que localizará os autos, por meio dos dados sobre sua localização física cadastrados no SAJ, no 5º Setor de Escaninhos, dali os retirará, promovendo a juntada do documento e a conclusão ao Juiz, encaminhando o processo à Estação 2 para que realize a remessa.

Na hipótese, porém, de não ter sido recebida a resposta, após decorrido o prazo o responsável pela Estação de Trabalho nº 5 certificará o fato nos autos, fazendo a conclusão do feito mais uma vez ao Juiz, e colocando-o no escaninho do 2º Setor reservado aos processos que aguardam remessa ao gabinete. No momento adequado, o responsável pela Estação de Trabalho nº 2 realizará a remessa ao Juiz desses autos, juntamente com todos os demais que, de todos os setores, tenham sido colocados no escaninho correspondente.

## CONCLUSÃO

Como destacado na introdução deste trabalho, o contato com as bases teóricas fornecidas pela ciência da Administração, em especial no que respeita à área da gestão de processos e fluxos de trabalho, permitiu identificar, na forma de organização e divisão de trabalho implementada na 2ª Vara da Comarca de Sombrio, muitos dos elementos peculiares a uma organização orientada pelos processos de trabalho.

Pode-se afirmar que no desenvolvimento dos trabalhos no âmbito da unidade estudada já prevalecem uma mentalidade e uma prática voltadas inteiramente ao resultado final do processo de trabalho, qual seja a satisfação dos clientes. Há uma perfeita interação entre os agentes funcionais envolvidos, que também se encontram todos imbuídos do espírito de integração em uma equipe que produz resultados como um conjunto, como um todo.

Há poucas características identificáveis com a concepção organizacional orientada por funções isoladas. Ao contrário, todas as funções desenvolvidas integram-se umas às outras. O fluxo de trabalho pode exigir a atuação dos setores de forma descontínua, com idas e vindas de uma para outra Estação de Trabalho, e isso sempre se dá de forma natural, sem sobressaltos ou surpresas, mesmo que represente a inversão de uma seqüência que em outras circunstâncias se mostraria lógica.

Afinal, não importa que após a atuação da Estação de Trabalho nº 2 o processo siga para atuação da Estação de Trabalho nº 5, e não para a 3. O que importa não é a estrutura da organização, mas o processo de trabalho. Os setores atuam de forma dinâmica na medida em que haja demanda por uma das atividades componentes de sua função, e é esse o critério norteador do fluxo de trabalho no cartório.

A sistemática adotada se sujeita a críticas, seja no que respeita à concepção em si mesma, seja



em relação a possíveis melhorias que ainda não tenham sido implementadas.

No que respeita ao primeiro aspecto, é possível que ainda haja os que vislumbrem a conveniência de que cada servidor dê cabo de todas as providências e ações exigidas por um determinado feito. Receberia os autos de algum outro setor ou cliente (da distribuição, do promotor, do juiz etc) e levaria a cabo todas as tarefas necessárias ao fim colimado. Isso, contudo, implicaria perda de qualidade – caso nem todos os servidores dominem todas as etapas do processo – ou de produtividade – pois cada servidor trataria um processo de cada vez, enquanto que nesta concepção vários feitos são tratados a um só tempo, em lote, conforme a providência exigida pelo conjunto deles.

No mais, melhorias são sempre necessárias, e é isso o que ensina a doutrina no que respeita à organização orientada por processos. Há a constante necessidade de qualificação e treinamento de servidores e, em especial, de ajuste e melhoria dos próprios fluxos e rotinas de trabalho às novas necessidades que surjam ou mesmo com o fim de aprimoramento das técnicas e formas organizacionais. E é nesse sentido que se trabalha na unidade estudada.

Tem-se a convicção de que em outras unidades, particularmente naquelas instaladas e organizadas com atuação do Programa de Implantação de Serviços Judiciários da Presidência do Tribunal de Justiça, se podem encontrar a mesma forma de organização. Pretendeu-se apenas aqui, sistematizar o conhecimento e a prática já adotadas, ainda que de forma empírica, e associá-los com o referencial teórico e as técnicas de gestão de processos e fluxos de trabalho.

A partir dessa associação abrem-se novos caminhos e horizontes, no que respeita à consolidação desse modelo, que mais facilmente poderá ser reproduzido em outras unidades jurisdicionais, bem como de seu aperfeiçoamento. Sabendo-se que na prática já se adotam conceitos e práticas da organização orientada por processos, resta evidenciado que para sua melhoria pode-se e deve-se servir das técnicas já disponíveis no âmbito dessa ciência.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**MARCELINO**, Luciano Rodrigues. Gestão de processos e fluxo de trabalho: livro didático / Luciano Rodrigues Marcelino, Ingrid Weingärtner Reis; design instrucional Lucécia Pereira. – Palhoça : UnisulVirtual, 2008. 132 p.