

A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS CARTÓRIOS DAS VARAS DA JUSTIÇA NA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO PROCESSUAL: O CASO DA VARA ÚNICA DE ECOPORANGA/ES.

Leandro Junqueira Freire¹

Thereza Christina Ferrari Paiva²

Resumo: Tendo como parâmetro exemplificativo as mudanças ocorridas na Vara Única de Ecoporanga/ES no biênio 2015/2017, o trabalho busca analisar como algumas modificações na forma de organizar e gerir o cartório pode alterar positivamente o funcionamento da Vara, conseqüentemente trazendo bons reflexos no âmbito do deslinde processual e na celeridade de sua tramitação. Foi verificado, à luz da perspectiva da disciplina de administração Organizações e Métodos, que algumas inovações de cunho organizacional/gerencial podem ser importantes para diminuir a dolorosa chaga da morosidade processual.

Palavras-chave: Gestão cartorária; mudanças; celeridade processual; organização e métodos.

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF LOWER COURT IN THE CELERY OF PROCEDURAL PROCESSING: THE CASE OF ECOPORANGA/ES.

Abstract: Taking as an example the changes that occurred in the Single Lower Court of Ecoporanga/ES in the 2015/2017's biennium, the work aims to analyze how some modifications based on the way of organizing and managing the registry can positively change the Court operation, consequently bringing positive reflexes in the legal process and in the speed of its proceedings. It was verified, in the light of the management discipline "Organizations and Methods", that some organizational / managerial innovations may be important to reduce the painful burden of procedural delays.

Keywords: Cartorial management; modifications; procedural speed; organizations and methods.

1. INTRODUÇÃO

A morosidade da Justiça é uma realidade bastante discutida e criticada não só por especialistas da

¹ Pós-graduando em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Espírito Santo, campus Colatina. Analista Judiciário da Vara Única de Ecoporanga/ES. E-mail: leandrofreire1985@yahoo.com.br

² Orientadora. Mestre em Educação, Administração e Comunicação. Professora do IFES/campus Colatina. Thereza.paiva@ifes.edu.br

área mas também por parcela da população que veem na lentidão do Poder Judiciário³ uma verdadeira afronta ao direito constitucional de acesso à Justiça e ao direito a um processo célere e com duração razoável (Art 5º CF/88, inciso LXXVIII). Não é de hoje que as palavras de Rui Barbosa (2004, p.47) ecoam na consciência do cidadão comum: “Justiça tardia não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”. Existe um consenso, portanto, sobre a incapacidade de Justiça brasileira de solucionar em tempo razoável as lides que tramitam em seu sistema. De acordo com o anuário ‘Justiça em Números’ do Conselho Nacional de Justiça a taxa de congestionamento⁴ do Poder Judiciário, em sua série histórica referente ao período 2009-2016, “se manteve em altos patamares, sempre acima de 70%. As variações anuais são sutis e, em 2016, houve aumento de 0,2 ponto percentual” (BRASIL, 2017).

Nas últimas décadas inúmeras mudanças foram promovidas no ordenamento jurídico na tentativa de tornar as leis (mormente as de cunho processual) mais flúidas, isto é, as reformas - pontuais e gerais - que ocorreram desde o advento da Carta Magna de 1988 tenderam a simplificar procedimentos e suprimir dilações desnecessárias tudo para que a razoável duração do processo se concretizasse. Principalmente a partir da década de 90, mudanças estruturais foram feitas no intuito de atualizar o Código de Processo Civil de 1973 então vigente (conhecido como Código Buzaid) e modernizar, assim, alguns procedimentos, trazendo ao processo meios mais céleres de resolução das contendas judiciais. Tem-se, portanto, que o período compreendido entre 1994 e 2010 foi profícuo em alterações imbuídas com esse novo propósito, qual seja, acabar com a morosidade e implantar celeridade aos processos, deixando de lado a demasiada burocracia que constituía a tônica de até então no sistema processual pátrio. Nesse contexto reformador, dentre as principais mudanças vale mencionar as modificações quanto às obrigações de fazer, de não fazer e de entrega de coisa (inseridas nos arts. 461 e 461-A no CPC) bem como as mudanças na parte de execução (Lei 11.232/05- implementou o art. 475-A e seguintes no *Codex* tornando o processo sincrético). A nova Lei Processual Civil, Lei nº 13.105/15, entrou em vigor em 2016 após longo período de *vacatio legis*, trazendo no seu bojo um espírito renovador também voltado ao enxugamento de procedimentos e buscando trazer ainda mais celeridade processual com medidas como, por exemplo, a supressão de recursos protelatórios e de formas de intervenção de terceiros. Na seara

³ Segundo FREDERICO MARQUES “Poder Judiciário é aquele que, por meio dos órgãos que a Constituição prevê, exerce preponderantemente e especificamente, a função jurisdicional, para, desse modo, compor ou resolver litígios, dando a cada um o que é seu, mediante a aplicação do direito objetivo” (1979, p. 05)

⁴ Mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução comparativamente ao total tramitado no período de um ano.

processual penal, de igual modo, algumas mudanças foram introduzidas na legislação na última década buscando tornar procedimentos mais concisos, valendo lembrar nesse contexto a supressão da possibilidade de arguição de protesto por novo júri, recurso revogado pela Lei nº 11.689/08.⁵

Desde logo, vale tecer a crítica de que as várias reformas da legislação processual se atem a institutos processuais delimitados, buscando modificá-los e os alterar sem contudo perceber que os institutos (já modificados) tomarão forma e corpo em atos e peças processuais que terão como palco principal os cartórios da justiça, daí ser lícito dizer que “qualquer novo instituto processual não terá o efeito esperado se não for bem operado pelos atores do sistema de justiça e, especialmente, pelo cartório judicial” (DA SILVA, 2017, p.09) .

Para além das mudanças legislativas, a EC 45/2004 efetivou a chamada Reforma do Judiciário criando importante arcabouço relativo à administração do Poder Judiciário. À guisa de informação, vale ressaltar a criação do Conselho Nacional de Justiça⁶ (CNJ) como órgão de cúpula da gestão administrativa do Poder Judiciário. Segundo prevê a Constituição Federal, a função precípua do sobredito órgão é controlar a atuação administrativa e financeira do Judiciário, assegurando que os magistrados e servidores cumpram com seus deveres funcionais. Com esse desiderato inúmeras metas foram criadas na tentativa de tornar a gestão cada vez mais gerencial e compromissada com o ideal de justiça célere e eficaz. Imprescindível consignar que anos antes, também sob um aspecto administrativo, a Emenda Constitucional nº 19/98 já havia inserido na Constituição Cidadã de 1988 o princípio da eficiência direcionando o agente público à “persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia [...]” (MORAES, 2016, p.354).

Malgrado o contexto acima relatado, de inovações legislativas e administrativas (num aspecto macro), a Justiça brasileira continua sendo alvo de acerbas críticas. Falta um olhar detido sobre um ponto chave nessa dinâmica, qual seja, o gerenciamento do Cartório das Varas da Justiça, locais onde tramitam a maioria dos feitos e que tem sido colocado à margem da discussão sobre gestão e organização. Ora, em boa parte de sua tramitação o processo fica nas dependências da vara judicial

⁵ O protesto por novo júri era um recurso processual penal privativo da defesa (previsto nos revogados artigos 607 e 608) do Código de Processo Penal Brasileiro que implicava na realização de novo julgamento quando a sentença condenatória proferida pelo júri fosse de reclusão por tempo igual ou superior a 20 anos.

⁶ No escólio de CUNHA JR cuida-se de “um órgão administrativo de controle da atuação administrativa, financeira e disciplinar do Poder Judiciário (exceto do STF) e correição acerca do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, à semelhança do que já ocorre em Portugal, na Espanha, na França, na Itália e na Grécia” (2012, p. 1149).

e, algumas vezes, lá ocorre o atraso no deslinde da ação devido à problemas de gestão.

Consoante pondera o magistrado Wanderlei José dos Reis (2012):

Não poucas vozes nacionais afirmam que o Judiciário vive uma crise de gestão, de modo que a busca constante por uma administração adequada para a Justiça em todo o país é imperiosa para o aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais e para a modernização do aparato judiciário, haja vista o considerável aumento na quantidade de processos decorrente da crescente judicialização dos conflitos sociais, elementos diretamente proporcionais: mais conflitos sociais, maior número de processos sob o crivo do Judiciário.

Como medidas de organização e gestão podem influenciar na celeridade do trâmite dos processos? Esta é, pois, a questão chave a ser respondida por esse trabalho, podendo ser definida como objeto principal. Buscar-se-á demonstrar a utilidade de tais mudanças e sua importância no atual contexto de busca por uma Justiça mais célere e eficaz.

Por outro lado, o presente trabalho apresenta como objetivos específicos: I) analisar o tema ‘gestão cartorária’ dentro de um contexto mais amplo que abarca as mudanças legislativas e administrativas no Poder Judiciário surgidas com o escopo de concretizar os princípios constitucionais do acesso à Justiça e o direito ao processo de duração razoável e célere; II) Cotejar as velhas práticas do cotidiano cartorial com as inovações implantadas na Vara Única de Ecoporanga e traçar um panorama de como algumas medidas simples ajudam/otimizam a atividade de serventuários e estagiários; III) Traçar o perfil geral das medidas de gestão que possuem o condão de formar uma nova maneira de analisar a função interna de um Cartório Judicial.

A importância deste estudo se deve ao fato de que o número cada vez maior de processos distribuídos e a premente escassez de servidores públicos fazem aumentar a necessidade de atualização da estratégia de gestão, organização e divisão de tarefas do cartório de forma que as funções de servidores e estagiários sejam facilitadas, otimizadas e direcionadas para o fim de prestar um serviço eficiente e dinâmico dentro das condições existentes para tanto. Essas ideias (hauridas da interatividade com “varas-padrão” como a da Comarca de Venda Nova do Imigrante) servirão principalmente para todas as varas que ainda não implementaram o sistema de processo eletrônico e apresentam quadro deficitário de servidores.

Em suma, é mais que preciso que as modificações legislativas não sejam consideradas as melhores formas de solução para o problema apresentado acima, devendo ser implementadas soluções

internas, com a inserção de práticas inovadoras e/ou reprodução de acertos gerenciais vivenciados em outras comarcas de país afora (REIS, 2012).

2. PERCURSO METODOLÓGICO

Em palavras simples, a metodologia pode ser definida como o relato pormenorizado do método adotado para o desenvolvimento do trabalho e das técnicas utilizadas na extração e análise dos dados coligidos.

Um dos procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho será o uso da chamada pesquisa bibliográfica. Tal método consiste basicamente em extrair subsídios de material já elaborado, mormente de livros e artigos científicos que orbitam o tema escolhido. Nesse sentido é a lição de Gil (2002, p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Aprofundando ainda mais a explicação acima aludida tem-se que as fontes bibliográficas são gênero do qual fazem parte I) livros; II) publicações periódicas (jornais e/ou revistas) e III) impressos diversos. No que tange ao primeiro grupo (dos livros) há uma divisão doutrinária em livros de leitura corrente e livros de referência. Os primeiros podem consistir em obras literárias e obras de divulgação. Já os de referência englobam a leitura remissiva e informativa (esta última abrangendo dicionários, enciclopédia, anuários e almanaques).

Dentre as vantagens da pesquisa bibliográfica avulta destacar o fato de gerar a possibilidade de se investigar um universo maior de fenômenos, hipótese que seria impossível caso fosse vislumbrada apenas a possibilidade de pesquisa direta. Saliente-se, entretanto, que para a realização de um boa pesquisa há a necessidade de buscar uma bibliografia adequada.

Ademais, cabe ressaltar que será utilizado também outro método de pesquisa: o estudo de caso. Consoante lição de Gil (2002, p. 54)

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biométricas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Dentre seus propósitos que podem ser diretamente vinculados ao presente trabalho destaca-se em importância a possibilidade de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos. O estudo de caso exsurge como meio metodológico bastante apropriado ao trabalho em tela, vez que a análise das mudanças ocorreu “*in loco*”, ou seja, surgidas da praxe cartorária vivenciada no Fórum de Ecoporanga.

3. ESCORÇO HISTÓRICO-CONTEXTUAL.

No início de 2015, a Comarca de Ecoporanga apresentava o mesmo quadro estrutural que havia exposto nos anos anteriores, a saber: duas varas, sendo a 1ª Vara (responsável por processos de natureza cível, previdenciária, execuções fiscais, juizado especial cível) e a 2ª Vara (responsável por processos da infância e juventude, criminais, juzizados especiais criminais, execução criminal e inventários). Saliente-se, por oportuno, que enquanto a 1ª Vara contava com três servidores a 2ª Vara contava com dois analistas, divisão proporcional ao quantitativo de processos uma vez que àquela época havia um quantitativo estimado em 2850 processos na vara cível e 1200 processos na criminal. À guiza de informação vale dizer que cada vara tinha seu respectivo cartório.

Entretanto, ocorre que aos 04 de setembro de 2015 o Presidente do Tribunal de Justiça à época - por meio da Resolução nº 039/2015 - desinstalou a Segunda Vara. A partir daí a Comarca passou a ter somente uma vara que passou a ser chamada de Vara Única. Não obstante tal fato, num primeiro momento os cartórios permaneceram separados, de forma que houve, por aproximadamente dois meses, uma vara com dois cartórios, sendo um cível e outro criminal.

Em novembro do mesmo ano a comarca perdeu dois servidores que tiveram suas remoções implementadas, razão pela qual obtiveram legalmente a autorização para deixar a comarca. A partir de então e, considerando que o setor da contadoria necessitou de um dos três servidores restantes, sobraram apenas dois analistas para tomarem conta de cerca de 4.000 processos. Além disso, vale consignar que o número de estagiários naquele momento era pequeno (quatro apenas), face a quantidade de processos então existentes. Foi nesse contexto que algumas conclusões foram tomadas: a uma) que diante daquela conjuntura era preciso organizar melhor o trabalho, otimizando a mão de obra de cada um; a duas) fazia-se mister organizar o cartório com método para não deixar a desorganização grassar.

Primeiramente, houve a necessidade de se fazer um levantamento sobre quais processos estavam mais atrasados e precisando de imediato cumprimento, uma vez que os servidores que ficaram lotados na vara única foram os que anteriormente trabalhavam tão-somente com matéria criminal e demais competências atinentes à Segunda Vara e por isso não tinham conhecimento da situação dos processos cíveis. Muita coisa havia pendente de diligências pelo cartório recebendo prioridade. Ademais, ainda nesta fase foi feito um esboço de divisão de tarefas de forma que cada servidor e/ou estagiário devesse concentrar sua atuação sobre determinadas e delimitadas ações.

No ano seguinte, entretanto, uma nova mudança aconteceu (desta vez para melhor). O Poder Judiciário firmou convênio com a prefeitura local e, mediante tal ato, alguns estagiários do órgão municipal foram cedidos. Nesse momento o panorama passou a ser diferente: como organizar o cartório de forma a comportar, no mesmo espaço físico, dois analistas e dez estagiários (sendo quatro do Tribunal e seis da Prefeitura)? A partir desse ponto, para além de uma simples divisão de tarefas, houve a necessidade de modificar a gestão do cartório de forma a otimizar, como já dito, a mão de obra de cada um. Novos rumos eram precisos e foram tomados. Tais mudanças – que ocorreram paulatinamente ao longo do ano - abrangeram desde o novo layout das salas (arrumação de armários, mesas, materias) passando por divisão do cartório por zonas de atribuições, além de medidas como i) a escrita de manual de prática cartorária na tentativa de condensar num só documento lições básicas para que servidores e estagiários tirem dúvidas; ii) revezamento de horários entres estagiários; iii) aprimoramento da liderança comportamental. Tais medidas serão detalhadamente analisadas adiante e representam, na órbita da ciência da administração, segundo Oliveira (2006, apud REICHERT et al, 2011) o gerenciamento do fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer o cliente, personificado aqui na pessoa do jurisdicionado.

Em meados de 2016, vale consignar, por sugestão do MM. Juiz de Direito atuante na Comarca, o Chefe de Secretaria de Ecoporanga esteve na comarca de Venda Nova do Imigrante com o desiderato de tomar um curso prático de gestão cartorária, uma vez que o cartório desta Comarca é referência no Estado em organização e eficiência. Dessa passagem foram extraídos inúmeros bons exemplos de gestão que acabaram sendo implementados em Ecoporanga.

4. INOVAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E MÉTODO NA VARA DE ECOPORANGA

4.1 ASPECTOS GERAIS

Como forma de sanar o lapso organizacional nas varas, faz-se mister inovar. Ressalte-se que, inovação em gestão, segundo Brito (2017):

[...] não resulta exclusivamente de uma ideia como se fosse uma lâmpada que se acende sobre a cabeça de um personagem de desenho animado, ela é um processo de busca, seleção e aplicação de ideias que pode ser planejado e gerido.

Para se ter uma boa organização inicialmente se faz necessário implementar um plano de gestão que trace as linhas mestras a serem seguidas para o bom desempenho da missão jurisdicional/cartorária. Saliente-se, por oportuno, que tal planejamento deve ser elaborado com a colaboração de todos os que, desempenhando suas atividades individuais (tal qual uma pequena peça de uma grande engrenagem), ajudam a dar vida à praxe dos cartórios das varas. Nesse sentido é a lição de Colzani (2017, p. 11):

De acordo com a maior parte dos autores que tratam da Gestão de Processos e Fluxos de Trabalho, o planejamento não pode ser elaborado verticalmente, de cima para baixo, imposto pelo Magistrado ou Tribunal de Justiça. Ele deve ser construído com a participação de toda a equipe de trabalho para que se agregue comprometimento e legitimidade ao planejamento.

No que tange ao entrelaçamento dos temas planejamento e liderança, tem-se que em Ecoporanga houve nitidamente a intenção de exercitar a liderança da forma mais aceita na ciência da Administração hoje, qual seja, aquela legitimamente conquistada e não imposta, na qual o bom líder é reconhecido muito mais pelos bons exemplos que dá, do que por ordens autoritárias que não levam em conta a opinião alheia. Tão importante quanto falar é saber ouvir. E foi com essa mentalidade que as linhas mestras da atuação coletiva da vara foi traçada, com a cooperação mútua de magistrado, servidores e estagiários.

Outros aspectos devem ser igualmente mencionados quando se examina uma outra fase desse processo de análise administrativa: além de planejamento da missão do cartório há de existir um controle sobre a gestão dos processos e sobre a gestão dos próprios serventuários e estagiários que compõe o corpo dinâmico da vara. Cria-se, portanto, um controle de resultados. O estabelecimento de metas internas, bem como divisão de trabalho e supervisão laboral são idéias importantes a se

consolidarem num trabalho em grupo desse jaez.

A colaboração do juiz também é ponto importante. Os magistrados que assumem também um papel de gestor colaboram bastante com a boa fluidez do serviço do cartório, seja fornecendo idéias, seja ajudando a traçar planos relacionados ao bom desempenho da atividade. Além disso, ideias ligadas à perspectiva da gestão pública, tais como clientela (visão pela qual um jurisdicionado equiparado a um cliente), metas a serem batidas, responsabilidade/accountability etc. devem ser tomadas, pois, por magistrados, chefes de secretarias, analista judiciários e estagiários.

4.2 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS NOVAS NO CARTÓRIO DE ECOPORANGA

Conforme contextualizado alhures, uma das primeiras medidas tomadas quando da “fusão” das varas em vara única foi verificar qual a real situação dos processos: quais estavam mais atrasados e necessitavam de diligências cartorárias para o cumprimento de despachos, decisões e sentenças. Nesse período, após o cumprimento dos processos para desafogamento foi feito o que a disciplina Organização e Método chama de ‘diagnóstico situacional das causas’ com o devido levantamento das causas do atraso e críticas, a que se seguiu um estudo de solução de problemas, fase na qual se vislumbrou traçar um planejamento de solução para aquela situação (CURY, 2005).

Buscou-se nesse momento inicial traçar um plano ideal capaz de trazer melhorias no clima, estrutura, técnicas e métodos tendentes a otimizar o funcionamento do cartório (CURY, 2005). Foi então, dentro desse contexto que logo foi feita a divisão do cartório em quatro “departamentos”, a saber: a primeira sala/zona corresponde ao setor do Chefe de Secretaria, responsável direto por processos de réus presos, da infância e juventude, expedição de alvarás judiciais e ofícios de RPV’S⁷ previdenciários; a segunda sala, pelo fato de ser o local que fica de frente ao balcão de atendimento, transformou-se no lugar em que três estagiários prestam atendimento às partes e advogados, dando-lhes as informações solicitadas, abrindo vistas dos autos quando requerido e recebendo os feitos oriundos de carga externa; na terceira zona ficam mais três estagiários que

⁷ Sigla significa Requisição de Pequeno Valor, instrumento constitucionalmente previsto, tendo como finalidade facilitar o pagamento de condenações de pequenos valores, a fim de trazer maior celeridade e eficácia às decisões judiciais. A RPV pode ser considerada uma requisição de pagamento de quantia que a Fazenda Pública é obrigada a realizar quando condenada em processo judicial.

respondem pela juntada de protocolos⁸. Nesse setor são juntados mandados, cartas precatórias, ofícios, petições, ar's etc, ou seja, todos os documentos que necessitam ser acostados aos autos para a sua devida instrução. Por fim, a quarta sala/zona fica responsável exclusivamente pela parte de expedição, aí incluindo a confecção de mandados citatórios, de intimação, penhora e avaliação, averbação, notificação, além da feitura de ofícios, termos, cartas precatórias, guias de execução criminal, guias de execução de medidas socioeducativas, listas de intimação etc. As atribuições desse quarto setor ficam a cargo de um analista e três estagiários. Saliente-se, por oportuno, que a divisão acima descrita fez parte de um planejamento que viu na 'compartimentização em setores' a melhor forma de organização, prática que foi implementada com sucesso e rendeu bons frutos.

Outra inovação interessante ocorreu quanto ao layout do cartório. Quanto ao tema importa, antes de ingressar propriamente no assunto, trazer a magistral lição de Cury (2005, p.399), a saber:

[...] o espaço deve ser apropriado, tanto quanto possível, em perfeita sintonia com as necessidades das pessoas e a natureza do trabalho sendo significativo aduzir que a satisfação e o conforto do empregado podem ser fortemente influenciados pelo layout. Destarte, condições sem congestionamento, facilidades convenientes para o empregado e localização privilegiada quanto às fontes de iluminação e instalações de serviços são algumas das necessidades nessa categoria.

Conforme a descrição supramencionada uma das primeiras medidas foi dividir o cartório em zonas/setores específicos: chefia, atendimento, juntada e expedição. Ocorre que, no mesmo momento surgiu a necessidade de se pensar onde colocar os processos, uma vez que anteriormente à setorização havia uma sala só de armários com processos (era a "sala dos armários"). Foi aí então, pensando num layout mais condizente com a medida de setorização e ocupação racional de espaço que foi determinado que todos os armários ficassem localizados na parede da janela que vai da sala da chefia até a sala de expedição, sendo que os armários ficariam dispostos de acordo com a necessidade de cada setor: na sala de expedição ficariam os armários com processos para cumprir a confecção de cartas, mandados, ofícios etc; na sala de juntada ficariam os armários que comportam processos aguardando devolução de mandados, cartas, ar's e demais protocolos. Essa sistemática foi instaurada em todo o cartório e, assim sendo, cada setor ficou com funcionários especializados em suas determinadas funções e com toda a logística necessária para facilitar a consecução dos seus respectivos misteres. Não precisa ir para outro setor pegar processos, por exemplo, uma vez que dentro de sua zona estará tudo relacionado ao desempenho de sua atividade.

⁸Em palavras simples são todos os documentos que, após passarem por registro no setor de distribuição, chegam para instruir os processos em andamento.



Figura 1- Nova disposição dos armários

Outro aspecto importante de mudança ocorrido no cartório foi quanto a divisão interna dos escaninhos usando algarismos de referência. Todavia, para bem explicar a adoção desta prática, faz-se mister trazer a regulamentação sobre o tema da pela Resolução nº 65/2008 do Conselho Nacional de Justiça que instituiu a padronização da numeração dos processos na seguinte forma, “*in litteris*”:

Art.1º- Fica instituída a numeração única de processos no âmbito do Poder Judiciário, observada a estrutura NNNNNN-DD.AAAA.J.TR.OOOO, composta de 6 (seis) campos obrigatórios, nos termos da tabela padronizada constante dos Anexos I a IV desta Resolução [...] (BRASIL, 2017).

Na estrutura trazida acima, o “N” identifica o número sequencial do processo por unidade de origem e o “D”, com dois dígitos, identifica o dígito verificador. Feitos tais esclarecimentos e voltando à organização cartorial, tem-se que para facilitar o encontro dos processos os escaninhos foram divididos levando em consideração o último algarismo que antecede o dígito. As prateleiras foram gravadas, por exemplo, com etiquetas 0-3, 4-6, 7-9... de forma que quando for preciso buscar um processo para fins de abrir vista a uma das partes, o primeiro detalhe a ser verificado será tal algarismo. Exemplificando: para se procurar o feito nº 0000123-45.2017.8.08.0019 basta procurar a prateleira com a etiqueta 0-3, uma vez que o algarismo de referência no caso fictício acima é “3”. Insta ressaltar que antes dessa medida, muitas vezes o simples ato da procura de processo se transformava em atividade com alto grau de stress, na medida que a desorganização de alguns escaninhos faziam com que a busca de um único feito pudesse demorar muitos minutos, quando não restava infrutífera. À guisa de esclarecimento, a depender do quantitativo médio de cada escaninho a sobredita divisão poderá ser simplificada em processos pares e processos ímpares,

sempre levando em conta o algarismo que antecede o dígito conforme já explicado. De outro giro, se o escaninho for daqueles que recebem muitos processos por semana, a divisão poderá ser ainda mais fragmentada, com prateleira numeradas em 0-1, 2-3, 4-5, 6-7, 8-9, apresentando um grau maior de especificação.



Figura 2- Foto do armário de juntada. Escaninho subdividido pelo número de referência.

Fato digno de nota também foi a elaboração de um manual de rotina cartorária para estagiários e analistas, conforme relatado alhures. O chamado “Manual de Atividades”, da lavra do competente Chefe de Secretaria Bernard Falcão Lima, traz conceitos básicos inerentes à atividade cartorária, tais como: petição inicial, petição de juntada e protocolos, além de traçar -com rara fidelidade- o passo a passo de uma boa prestação jurisdicional sob o espectro dinâmico da vara. Para redigir tal documento foram consultadas legislações internas, tal qual o Código de Normas da Corregedoria do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo e leis de cunho geral, como o novel Código de Processo Civil. Feito em linguagem acessível e bastante clara, tal manual objetiva ser um guia prático de consulta voltado principalmente aos estagiários na medida em que, como atualmente são muitos e nem todos como mesmo desenvolvimento jurídico (semestres diferentes na faculdade), podem achar no opúsculo lições básicas da praxe cartorária e sanar qualquer dúvida com uma simples consulta.

Uma nova dinâmica foi traçada também quanto à atividade de fiscalização de tarefas. O número maior de estagiários fez com que a fiscalização de funções se tornasse essencial para o bom funcionamento do cartório, isso porque, por mais dedicados que sejam, cometem erros normais à função, fruto muitas vezes da falta de experiência, coisa que (de fato) só o tempo traz. Mas desde já

frise-se que atualmente o cartório necessita muito da valiosa ajuda dos estagiários, sem os quais a Justiça andaria com muito mais lentidão em todo o Estado. Atualmente na vara, praticamente tudo que é confeccionado por estagiários passa pelo crivo do Chefe de Secretaria. Criou-se então um sistema de filtragem de produção sendo que após a sua elaboração, os documentos só são expedidos/enviados pelo setor de mensageria após a conferência do chefe e sua posterior assinatura. Tal procedimento visa diminuir erros e minimizar as chances de ocorrer falhas com repercussão externas. Para fins de celeridade processual é muito melhor corrigir um equívoco na sua origem do que ter de refazer depois a mesma coisa como sói acontecer em decorrência de pequenos deslizes. Por exemplo: uma Carta Precatória enviada à comarca errada pode somente ser descoberta meses após o envio, sendo que em tal caso será necessária a correção da erronia mesmo meses depois, todo esse procedimento gastando enorme tempo para sanar a falha. E assim procedendo, o chefe de secretaria tem controle, inclusive, sobre a produção de cada estagiário. Averigua-se, portanto, a produtividade, eficiência e efetividade tendo como norte a idéia de controle de resultados.

Outra importante mudança foi com relação à triagem de protocolos. Atualmente, para fins de facilitar a juntada de protocolos nos autos são feitas separações dos documentos recebidos por categoria. Como exemplo pode-se mencionar a separação de mandados recebidos: as três categorias de mandados são postas em escaninhos específicos de acordo com sua natureza de citação, intimação e notificação. Tal procedimento comporta ainda subdivisões: mandados de intimação “normais” e mandados de audiência.

Alteração na organização também assaz interessante foi a divisão dos armários e escaninhos tendo como paradigma o painel virtual de escaninhos do sistema operacional e-Jud (usado nas comarcas de todo do Espírito Santo, consistindo na principal plataforma de trabalho dos auxiliares da Justiça do Estado). Dessarte, os escaninhos físicos espelham com fidelidade os escaninhos virtuais, valendo destacar que tal medida também figura como prática bastante salutar, ajudando no manuseio de processos e conseqüentemente mitigando a pachorra processual.

Alfim, vale destacar que na formação dos estagiários sempre lhes é transmitida uma perspectiva haurida da idéia de administração gerencial: o jurisdicionado deve ser visto como um cliente, ou seja, todos aqueles que atuam nos bastidores dos cartórios da Justiça devem se empenhar ao máximo para prestar um serviço público de qualidade que atinja a todos sem distinções, para deixar o destinatário de suas ações satisfeito. É semear no ideário daqueles que estão dentro da Justiça,

ainda que temporariamente, a noção de que o público é o principal ator da relação, sendo para ele que os auxiliares da Justiça devem prestar serviço de forma compromissada e responsável. É uma clara tentativa de formar pessoas e, com isso, transformar a organização. Segundo explica Ferreira (1996, p.27):

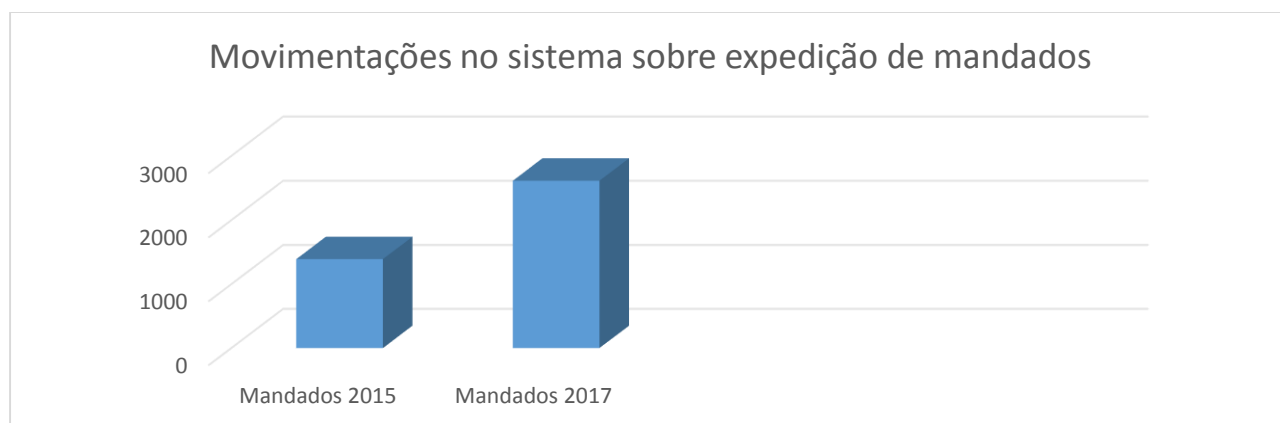
Implementar processos de transformação organizacional tem, no desenvolvimento das pessoas seu fator chave de sucesso, representa a âncora deste processo: eu não mudo as organizações, mudo as pessoas, que promovem processos de mudança organizacional.

Insta consignar, por derradeiro, que todas as práticas acima relatadas buscam a implementar o chamado gerenciamento de processos, é dizer, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação (SCARTEZINI, 2009).

4. ANÁLISE COMPARATIVA DE DADOS

O cotejamento de alguns dados, retirados do sistema operacional e-Jud, mostram claramente que as mudanças acima relatadas tiveram influência na melhoria do cartório sob diversos prismas. Quando comparados, por exemplo, dados referentes à produção de mandados entre o período compreendido entre janeiro e novembro de 2015 e o mesmo período do corrente ano, tem-se que enquanto em 2015 os movimentos “mandado expedido” e “expedição de mandado” foram lançados 1.392 vezes, em 2017 este último movimento foi dado 2.613. Tal informação atesta que a produtividade aumentou, mormente se for levado em conta que os números de 2015 se referem à produção somada entre feitos de todas as naturezas, época que em a comarca contava com cinco servidores de carreira.

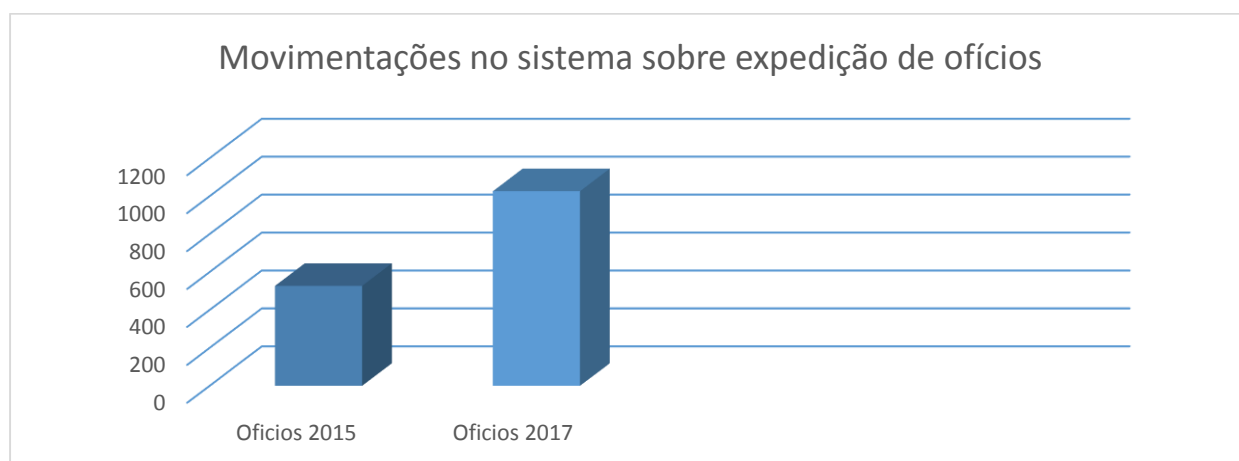
Gráfico 1- Número de movimentos “mandado expedido” e “expedição de mandados” por ano de referência.



Fonte: site do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo- sistema operacional e-Jud (2017)

De igual forma, a comparação dos dados referentes ao movimento “expedição de ofício” também cresceu, levando em consideração o mesmo período suso mencionado. Informações do sistema mostram que em 2015 foram encontrados 527 movimentações no sistema, já em 2017 são 1.026.

Gráfico 2- Número de movimentos “expedição de ofícios” e “ofícios expedidos” por ano de referência



Fonte: site do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo- sistema operacional e-Jud (2017)

Outro aspecto digno de nota foi a celeridade no julgamento de alguns casos, valendo aqui mencionar dois processos, quais sejam, os de nº 0000529-24.2015.8.08.0057 e nº 0001733-86.2016.8.08.0019, feitos que hoje figuram como paradigmas. O primeiro trata-se de uma Ação Penal Pública de natureza do Tribunal do Júri (crime contra a vida portanto), na qual o réu E.S.A.M foi acusado da suposta prática do crime previsto no art. 121, § 2º, incisos II (motivo fútil) e IV (à traição, de emboscada, ou mediante dissimulação ou outro recurso que dificulte ou torne impossível a defesa do ofendido), do Código Penal Brasileiro. Tal feito foi ajuizado em 04/06/2015, tendo a denúncia sido recebida aos 01/07/2015, sendo que em 14/01/2016 o acusado foi pronunciado. Submetido ao julgamento pelo Tribunal do Júri em 15/03/2016 foi absolvido pelo Conselho de Sentença, tendo o processo sido arquivado em 03/05/2016, diante da não interposição de recurso pelo ilustre representante do Ministério Público. Ou seja, com menos de um ano um processo de júri foi arquivado, valendo destacar que um procedimento desta natureza é marcado pela peculiaridade por ter duas fases⁹, a saber, o *judicium accusationis* (que tem como marco o recebimento da denúncia e termina com a decisão de pronúncia) e o *judicium causae* (que se inicia com a preclusão da decisão de pronúncia e termina com a votação pelo júri e a prolação de sentença). Noutras palavras, pela sua própria natureza é um procedimento mais longo. Tal fato só

⁹ Consoante lição de MOUGENOT BONFIM o procedimento é considerado “bifásico ou escalonado, compreendendo uma fase preliminar, preparatória, seguida de uma fase definitiva” (2014, p.633).

foi possível devido a atuação diligente de todos que atuam no cartório.

Já quanto ao processo nº 0001733-86.2016.8.08.0019, tratava-se de Processo de Apuração de Ato Infracional distribuído no dia 13/01/2017, feito no qual o Ministério Público representou contra os menores G.R.D.S, E.R.D.S e W.D.S.O, pela prática de ato infracional análogo ao crime previsto no art. 155, § 1º, §4º, incisos I e IV do Código Penal. Neste processo a audiência foi marcada para o dia 03/02/2017, ocasião na qual foi prolatada sentença que julgou procedente a ação. Após o cumprimento de todas as demais medidas determinadas pelo juiz, tal feito foi arquivado em 09/03/2017, ou seja, menos de dois meses tramitando na vara. Em ambos os casos, repisando idéia já mencionada, o cumprimento dos processos num tempo curto envolveu o comprometimento de todos os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre perplexo e aturdido, o cidadão comum vê a Justiça pátria com cada vez mais desconfiança, desacreditando inclusive nas tentativas de mudança feitas na seara legislativa e administrativa (macro) com o desiderato de trazer à tona a tão almejada “razoável duração do processo”. Dentro do contexto de renovação rumo a um Poder Judiciário mais célere e atuante dentro de parâmetros constitucionais, as medidas de cunho organizacional e gerencial aplicadas nos cartórios das varas da Justiça surgem como uma nova via a ser trilhada. O estudo de caso feito na Vara Única de Ecoporanga demonstrou que o velho problema da morosidade processual pode ser combatido com novas táticas, muitas delas coligidas da ciência da administração.

O caso concreto aponta que a implantação de práticas como fiscalização de resultados, organização de material, inovações no layout, setorização em núcleos, divisão de tarefas, visão gerencial do cartório podem ser úteis ferramentas para tentar trazer celeridade à tramitação processual. Obviamente, cada comarca terá suas peculiaridades, entretanto tais medidas podem ser adotadas em um sem-número de cartórios, principalmente naqueles em que, como Ecoporanga, não foi ainda implementado sistema de processo eletrônico (fato que facilita muito a gestão processual).

Cotejando a situação da vara em 2015 com os parâmetros atuais, tem-se que hodiernamente o cartório faz o fluxo processual ser mais célere. Em uníssono, os advogados e jurisdicionados aduzem ser o atual modelo de gestão mais eficiente do que a alguns anos atrás. Consoante relatado

alhores, as práticas em Ecoporanga adotadas já haviam sido testadas - com sucesso - em outras comarcas e foi seguindo a lição de que 'boas medidas de gestão pública devem ser reeditadas em outros locais' que tal ações foram implantadas em Ecoporanga com as devidas adaptações.

Por tudo quanto relatado, o presente trabalho serve como um testemunho de que inovações quanto organização e gestão tem sim o condão de minimizar a nefasta realidade dos cartórios da justiça brasileira que sofrem muitas vezes com velhos vícios e o medo de experimentar medidas novas.

Vale registrar que, seguindo nessa perspectiva de administração gerencial, novos estudos deverão ser feitos ao longo do tempo para fins de fazer um acompanhamento dos resultados da gestão. Temas como produtividade, eficiência e celeridade deverão sempre ser analisados com dados estatísticos e demais informações a fim de que a gestão dos cartórios seja cada vez mais gerencial e comprometida com o bom atendimento de jurisdicionados e advogados.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por guiar a minha vida. Gostaria de tecer loas e agradecer a minha insigne orientadora Prof^a. M. Sc. Thereza Christina Ferrari Paiva pelo norte que me foi traçado para a confecção deste artigo. Aqui também devo externalizar minha gratidão a todos os professores, funcionários e colegas que tive o prazer de conhecer no transcurso desta pós- graduação.

Agradecimento especial devo fazer a minha família. Meu pai Guilherme, minha mãe Luci e minhas irmãs Vanessa e Clarissa (*in memoriam*): vocês foram e continuam sendo meu mundo. À minha namorada Andressa Margotto Gramelich agradeço por sempre estar ao meu lado em todos os momentos (dos tranquilos aos mais turbulentos) trazendo sempre uma palavra de incentivo e estímulo.

Devo expor a minha gratidão ao meu ilustre colega de trabalho Bernard Falcão Lima com quem nos últimos cinco anos tenho mantido uma ótima relação profissional e pessoal. Aos demais colegas do fórum, estagiários e juizes: meu muito obrigado!

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. 5.ed. São Paulo: Russel, 2004.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**.

Brasília: DF, 1988. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>, acessado em 21 de agosto de 2017.

_____, Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2017, Ano-base 2016**, Brasília: CNJ, 2017.

_____, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 65, de 16 de dezembro de 2008**.

Disponível em <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_65.pdf> Acessado em 29/11/2017.

BRITO, Samyr Leal da Costa. **Gestão das varas de justiça: uma reflexão sobre o uso da inovação para redução da morosidade do processo judicial**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XX, n. 158, mar 2017. Disponível em:

<http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18649>. Acesso em nov 2017.

BONFIM, Edilson Mougenot. **Curso de Processo Penal**. 9. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

COLZANI, Antonio. **A importância da gestão de processos nos cartórios da Justiça de 1º grau de Santa Catarina**. 2017. Disponível

em:<http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Antonio_Colzani.pdf> Acessado em 22/08/2017.

CUNHA JR., Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 6.ed. Salvador: JusPodvm, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DA SILVA, Paulo Eduardo Alves. Tempo dos cartórios sobre tempo da justiça—os efeitos do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade do processo. In: **Revista de Direito Brasileira**. Florianópolis/SC. v. 18, p. 03-08. Disponível no site [www. conpedi](http://www.conpedi.org.br).

org/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade_paulo_alve_da_silva.pdf. Acesso em 14/11/2017.

FERREIRA, Caio Marcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In **Revista do Serviço Público**, ano 47, Volume 120, número 3, p. 05-33, Set-Dez 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Jose Frederico. **A reforma do Judiciário**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 35.ed. São Paulo: Gen Metodo, 2016.

REICHERT, Cristina.et al. Estudo e padronização dos processos de gestão das secretarias da pós-graduação lato sensu em um Instituição de Ensino Superior. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO. **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_862_18604.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2017.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-gestor: um novo paradigma. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3410, 1 nov. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/22928>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: Apostila, 2009. Disponível em <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acessado em 25 de novembro de 2017.