

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PROCESSUAL - Dr. Ricardo Piovesan**

O Juiz de Direito de Comarca de Entrância Inicial, **Dr. Ricardo Piovesan**, escreveu sobre ferramentas de gestão processual.

Confira-se, então, o texto intitulado "**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PROCESSUAL**", de autoria do citado Magistrado:

"A Insatisfação com a administração da justiça é tão antiga quanto a lei". Esta é a frase inicial de um discurso proferido pelo jurista norte-americano Nathan Roscoe Pound (POUND, 1906)<sup>1</sup>, que foi reitor da Faculdade de Direito de Harvard. A afirmação foi feita, no ano de 1906, na convenção anual da American Bar Association (órgão semelhante à OAB). Cento e doze anos depois, o cenário não parece ter evoluído para uma situação de regozijo e entusiasmo por parte dos operadores do Direito, e muito menos pelos jurisdicionados.

A já folclórica morosidade na entrega da prestação jurisdicional é a fonte principal de descontentamento do cidadão no que tange ao Poder Judiciário. Segundo o relatório anual da ouvidoria do CNJ de 2017, a delonga processual foi tema de 11.759 reclamações naquele órgão, representando 48,31% das manifestações recebidas<sup>2</sup>.

"Justiça atrasada é justiça negada", como teria dito

---

1 Roscoe Pound foi o principal proponente da criação de uma das primeiras organizações que se tem notícia para a reforma do Judiciário - A chamada *The American Judicature Society* - que tinha como objetivo a melhoria na eficácia da prestação da Justiça, isso em 1913. Segundo ele as causas mais diretas para a insatisfação têm a ver com uma arcaica organização e concepção de procedimentos judiciários, o que resulta em incerteza, atraso e despesa. (Pound. *op cit loc cit*)

2 Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/03/4ec8749b0c38effbec07fed4f48c85a9.pdf>, acessado em 03.07.2018.



William Gladstone. Assim, essa vagareza, essa tardança em entregar a prestação jurisdicional consubstancia-se em um verdadeiro calcanhar de Aquiles para o Poder Judiciário. A pergunta que resta é: O que fazer para evitar a flecha certa de Páris?

Segundo Ernest C. Friesen (Apud STEELMAN et al. 2004. p.xvi)

“O estudo do atraso não é o estudo da ineficiência, mas é o estudo dos propósitos para os quais os tribunais existem. A justiça se perde com a passagem do tempo. Não importa como você olhe, se é um assunto cível ou criminal, o tempo destrói os propósitos dos tribunais. Nós estudamos o case management porque o case management é a maneira como nós nos livramos do tempo de espera, pela qual nós controlamos o atraso, e pela qual nós aumentamos os propósitos de tribunais. O case management é o que estamos fazendo no controle do atraso”<sup>3</sup>.

A lição de Friesen apresenta uma das mais poderosas ferramentas à disposição dos Magistrados para a melhoria e racionalização do fluxo pelo qual os processos tramitam, tanto nos gabinetes quanto nos cartórios. É o chamado *Caseflow Management*.

A Suprema Corte do Estado de Michigan publicou um estudo no qual definiu o Caseflow Management como (TAYLOR, et al, 2003. p.1)

“(...) a supervisão judicial do andamento do processo em todos os casos apresentados naquele tribunal. Isso inclui o gerenciamento do tempo e dos eventos necessários para mover um caso de seu ponto de início (protocolo inicial, data da contestação ou prisão) até seu fim, independentemente do tipo de encerramento. O *Caseflow Management* é um processo

---

3 “The study of delay is not the study of inefficiency, but is the study of the very purposes for which courts exist. Justice is lost with the passage of time. No matter how you look at it, whether it’s a civil or a criminal matter, time destroys the purposes of courts. We study case management because case management is the way we get rid of the waiting time, [by] which we control delay, [and by] which we enhance the purposes of courts. Case management is what we’re about in controlling delay” (tradução livre).



administrativo; portanto, não afeta diretamente a aplicação de questões jurídicas ou procedimentais substantivas”<sup>4</sup>.

Trata-se da identificação e descrição da sequência cronológica de atos necessários para a finalização da prestação jurisdicional. Um processo, na perspectiva da ciência da administração, não aquela do cotidiano jurídico, é um grupo de atividades a serem realizadas em progressão, numa sucessão lógica, com o objetivo de produzir um bem ou prestar um serviço.

É, em suma, um fluxo finito de passos englobando a realização de tarefas ou subprocessos, em que há uma entrada e sua transformação em uma saída. No caso específico do Magistrado, são todos os tempos e movimentos necessários para a prolação de sentença ou acórdão em função das matérias vertidas na petição inicial ou no recurso, sempre respeitando o Princípio da Adstrição.

Ao contrário do que possa parecer em um primeiro momento, a descrição exata de toda a movimentação de uma demanda judicial até o seu arquivamento, passando por todos os atores envolvidos - advogado, servidores do cartório, oficial de justiça, assessores, Juízes etc. - não é mister banal. Ao contrário, trata-se de incumbência de extrema complexidade.

Uma ferramenta muito utilizada para a facilitação deste mapeamento de tarefas é o *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Tal instrumental nada mais é do que uma notação padronizada mundialmente, que tem por objetivo fornecer um descritivo gráfico de tarefas envolvidas em um modelo de negócio. Na figura abaixo

---

4 “Caseflow management is the court supervision of the case progress of all cases filed in that court. It includes management of the time and events necessary to move a case from the point of initiation (filing, date of contest, or arrest) through disposition, regardless of the type of disposition. Caseflow management is an administrative process; therefore, it does not directly impact the adjudication of substantive legal or procedural issues” (tradução livre).



tem-se a representação da compra de um refrigerante, utilizando-se a notação mais recente BPMN 2.0.1 da *Object Management Group*:

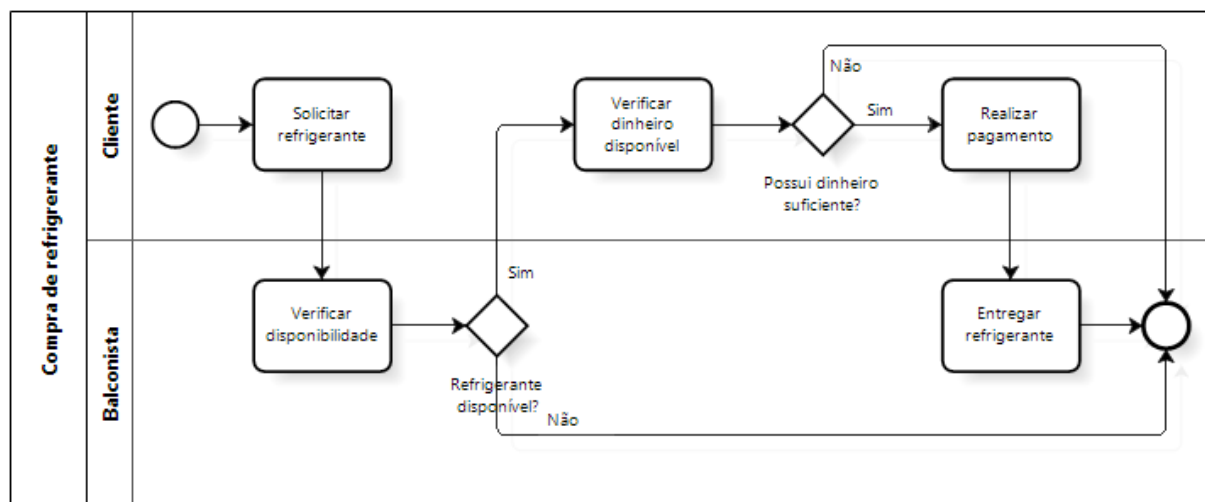


Figura 1: Fonte: <http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/> (acessado em 03.07.2018).

A utilização do BPMN na estruturação importa em inúmeras vantagens para o Poder Judiciário. Ao se diagramar de maneira padronizada toda a movimentação processual, descrevendo-se as tarefas<sup>5</sup>, os subprocessos e as decisões<sup>6</sup> envolvidas, a movimentação e a necessária interação de todos os atores do processo, obtém-se a descrição empírica, de fácil visualização gráfica, da sequência de fluxo envolvida.

Existem inúmeras vantagens no mapeamento de atividades judiciais com base no BPMN. As mais relevantes são a melhoria da eficiência e da produtividade, bem como redução de custos e minimização de erros e riscos.

A técnica permite uma captura do conhecimento

5 As tarefas podem ser classificadas em: tarefa automática (*service task*), tarefa de usuário (*user task*), tarefa de envio/recebimento de mensagem (*send/receive task*), tarefa de *script* (*script task*) dentre outras.

6 As decisões podem ser classificadas em *Gateway* exclusivo baseado em dados, *Gateway* exclusivo baseado em dados com marcador, *Gateway* exclusivo baseado em eventos, *Gateway* inclusivo, *Gateway* Completo e *Gateway* Paralelo.

desenvolvido dentro dos gabinetes e cartórios, gerando a dissociação do *know-how* institucional da figura do indivíduo - seja ele Juiz, servidor de cartório ou estagiário - permitindo assim uma transição mais simples quando da alteração do quadro funcional disponível em cada unidade, fato esse extremamente contumaz, principalmente nas entrâncias iniciais.

Ainda mais, tendo em vista a sua grande vocação para utilização em conjunto com soluções de tecnologia da informação, o mapeamento pode ser utilizado como base para automação de muitos dos elementos repetitivos existentes dentro do fluxo de trabalho. Há melhoria do processo, com remoção de gargalos, introdução de processamento paralelo de tarefas e eliminação de etapas redundantes. Tudo isso traduz-se em maior produtividade, tanto do gabinete do Juiz quanto do cartório, redução de custos, diminuição de despesas e aumento da segurança.

Na figura abaixo tem-se um exemplo de mapeamento BPMN dos eventos relacionados com a apresentação de denúncia criminal:



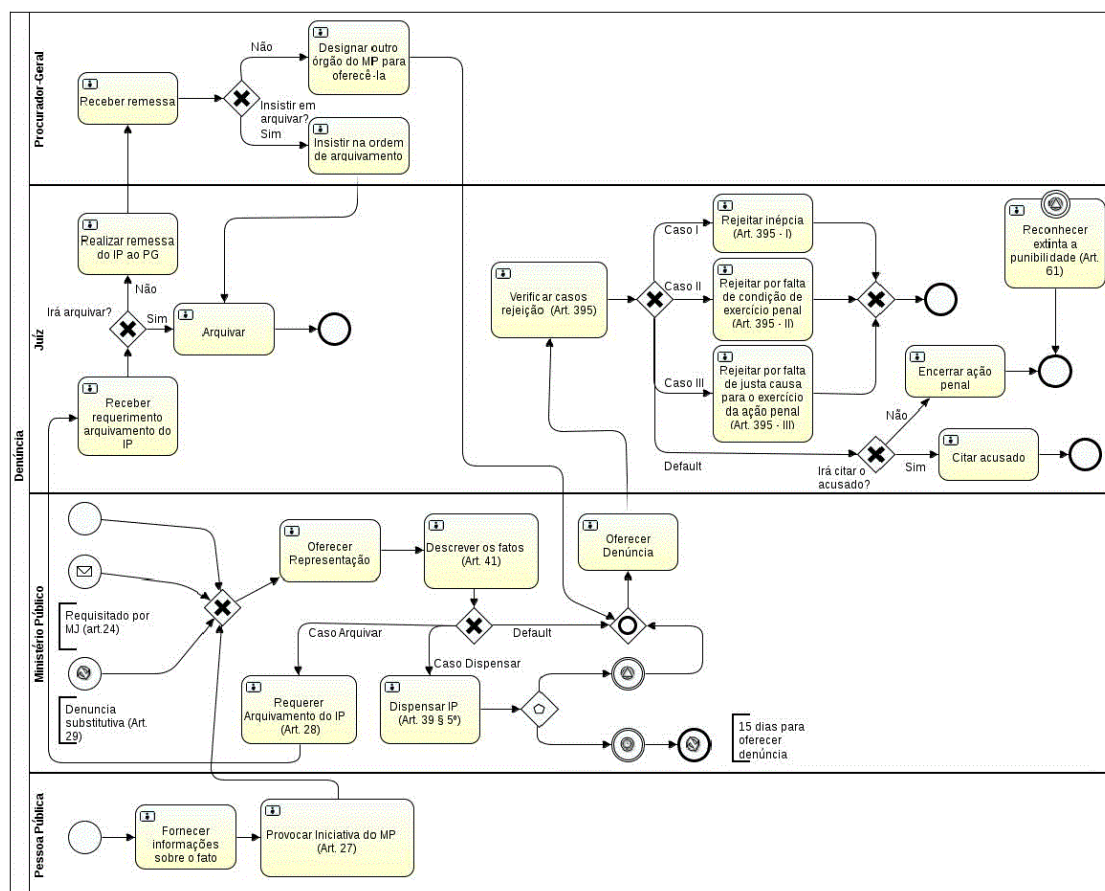


Figura 2: Fluxo da denúncia criminal (CERQUEIRA, 2017, p.35)

Note-se que o diagrama acima foi desenvolvido exclusivamente tendo por base os comandos do Código de Processo Penal, não retratando a realidade empírica de uma Vara Criminal. Mesmo assim, o estudo eminentemente teórico é útil para o objetivo meramente introdutório do presente artigo.

Assim, ao apontar a existência de apenas dois caminhos possíveis após o oferecimento da denúncia, *in casu*, rejeição preliminar ou recebimento, o mapeamento permite ao Magistrado elaborar *checklist* descritivo das hipóteses de subsunção a cada um dos incisos do art. 395 do CPP, os modelos de decisão associados a cada um deles, bem como os localizadores e agrupadores necessários. As avaliações preliminares de aplicação de cada uma das saídas podem ser feitas desde o cartório criminal ou pela assessoria, chegando ao

Juiz para validação.

Para aplicação efetiva da hipótese puramente especulativa acima descrita, é irrefutável a necessidade de treinamento de todos os atores envolvidos, tanto na técnica jurídica quanto na de tecnologia da informação. Porém, o importante para fins deste ensaio, é o reconhecimento da enorme utilidade da ferramenta de mapeamento para os fins de organização e conformação da atividade judiciária. O modelo acima pode ser replicado para toda e qualquer atividade a ser exercida na realidade de uma Comarca ou do Tribunal, mesmo para aquelas que não exijam decisão judicial, tais como expedição de ofícios ou cartas de ordem. Ou seja, todos saberão o que, quando e como fazer.

Em tempos de pós-modernidade, ou modernidade líquida na expressão de Bauman, numa realidade de processo eletrônico - em que uma decisão dada pela manhã é lida imediatamente pelos advogados, os quais peticionam *incontinenti* e, no começo da tarde, a mesma demanda já retorna conclusa -, o sentimento de impotência é enorme. Conforme Pinheiro:

“Com tantas mudanças, nossa compreensão do mundo está se esvaindo. Estamos nos afogando em informação. Nossas caixas de entrada digitais estão lotadas - basta distrair por 10 segundos e um monte de informação entra e se acumula. Estamos adorando a overdose de twitts, comentários, mensagens, mas ao mesmo tempo estamos estressados, superexcitados, angustiados pela sensação de que não está dando para acompanhar” (PINHEIRO, 2017, p. 2).

Nesse contexto, somente a profissionalização, a utilização de abordagens de gestão holística com foco em alinhar todos os aspectos do Poder Judiciário com os desejos e necessidades dos jurisdicionados é resposta para as atuais demandas de produtividade. As estratégias de *Lean Management* e *Business Process Management* são essenciais para o cumprimento dos



comandos constitucionais da eficiência e da duração razoável do processo.

O mapeamento do fluxo processual com base em BPMN é um caminho para a melhor utilização dos recursos disponíveis nas Comarcas e no próprio Tribunal como um todo.

A aplicação de ferramentas de BMP em associação com *Lean Management* no Governo do Estado de Washington resultou em processamento de testes de DNA 20% mais rápido, reduzindo o acúmulo de serviço (*backlog*) em 10% e diminuição de necessidade de horas extras da equipe em 56%; redução em 57% de casos de proteção a crianças abertos há mais de 90 dias, entre outras melhorias; redução pela metade no tempo de espera para processamento de determinadas solicitações de registros públicos.

Enfim, o estudo concluiu que a cada dólar investido em *Lean Management* há um retorno de quatro dólares e cinquenta centavos para o contribuinte (WISEMAN, 2017, p. 21 a 24).

Estas soluções apresentam, a meu ver, respostas para as demandas de produtividade, agilidade, qualidade da decisão e economia de recursos. Os desafios são enormes. É bem verdade que Tétis deixou exposto um calcanhar, mas as modernas ferramentas de gestão podem fazer as vezes do rio Estinge, permitindo aos mirmidões terem seu príncipe de volta. A utilização do *Caseflow Management* e outras técnicas de gestão pode revitalizar o Poder Judiciário implementando o reencontro daquele com o jurisdicionado, levando a um enfrentamento da demanda mais racional e saudável para todos os operadores do Direito.





## BIBLIOGRAFIA

PINHEIRO, Tennyson , ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**. Alta Books: 2017.

POUND, Roscoe. **The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice**. American Bar Association Reports: 1906.

STEELMAN, David C., GOERDT, John A. e MCMILLAN, James E.. **Caseflow Management The Heart of Court Management in the New Millennium**. National Center for State Courts: 2004

TAYLOR, Ronald J. *et al.* **Caseflow Management Guide** Michigan State Court Administrative Office: 2003

WISEMAN, Jane. **Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement – Results Washington An Operational Excellence in Government Success Story** Harvard Kennedy School: 2017 Disponível em: <https://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/Case-Study-Results-Washington-Performance-Management-Lean.pdf>, consultado em 04.07.2018.

CERQUEIRA, José Antonio Siqueira de. **Modelagem de processos do Código de Processo Penal com BPMN**. Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Bacharelado em Ciência da Computação. 2017. Disponível em [bdm.unb.br/bitstream/10483/18798/1/2017\\_JoseAntonioSiqueiradeCerqueira\\_tcc.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/18798/1/2017_JoseAntonioSiqueiradeCerqueira_tcc.pdf), consultado em 05.07.2018.

