

Experiência na Gestão da Terceira Vara Cível e na Coordenação do SIGA

Maria Cristina Barros Gutiérrez Slaibi

Juíza de Direito da Terceira Vara Cível Comarca da Capital - Rio de Janeiro

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa a atender requisito para aprovação no Curso de Administração Judiciária e Gestão de Pessoas¹, organizado pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ) segundo os critérios da Escola Nacional de Formação e Aprimoramento de Magistrados (ENFAM).

Seu objeto é a experiência desta magistrada como Gestora da 3ª Vara Cível da Comarca da Capital do Estado do Rio de Janeiro, e Coordenadora,² desde dezembro de 2006, do Sistema Integrado de Gestão das Varas Cíveis, que adota como fundamentos as Normas ISO 9001:2000 e 9001:2008.

A atividade ostenta imprescindível relevância no atendimento aos princípios que a Constituição da República impõe no art. 37, *caput*, como reitores da Administração Pública, bem como pelos novos procedimentos administrativos decorrentes da adoção do princípio da responsabilidade fiscal. Agora, principalmente, há o desafio de se atender à denominada Meta 5 do Conselho Nacional de Justiça, com a impressiva ementa: *Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau até 31 de dezembro de 2010.*

2. HISTÓRICO

Em 11 de março de 2005, teve início a minha experiência com o SIGA, Sistema Integrado de Gestão, com a inclusão da unidade judiciária da qual sou titular, a 3ª Vara Cível da Comarca da Capital do Rio de Janeiro,

¹ Realizado de agosto-setembro de 2010, sob a coordenação do Desembargador Jessé Torres Pereira Júnior.

² Ato Executivo Conjunto TJ/CGJ nº 161, de 26/12/2006.

no rol das unidades voltadas ao atendimento dos requisitos estabelecidos nas Normas ISO 9001:2000 e, posteriormente, 9001:2008.

Depois de grandes esforços, em 14 de setembro de 2006, o referido Juízo obteve o Certificado Internacional de Gestão da Qualidade, com base na Norma ISO 9001:2000, sendo recertificado, com fundamento na Norma ISO 9001:2008, em 16 de setembro de 2009.

Através do Ato Executivo Conjunto TJ/CGJ 161, de 26.12.2006, na época, Presidente do Tribunal de Justiça, o Desembargador Sergio Cavaliere e Corregedor-Geral da Justiça, o Desembargador Luiz Zveiter, fui designada Coordenadora do Sistema Integrado de Gestão das Varas Cíveis (SIGA/VCIV) na árdua tarefa de tentar substituir a pioneira e eficiente colega Ledir Dias de Araújo, Juíza de Direito da 13ª Vara Cível, a quem rendo as minhas homenagens pela coragem, determinação, resistência e ousadia de quebrar paradigmas.

Descabe aqui relacionar todas as unidades do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro que foram certificadas, ou estão em processo de certificação, porque o rol, felizmente, já se mostra extenso, e certamente incompleto, pois muitas unidades, a cada mês, se integram a este desbravador projeto de trabalho.

É relevante pontuar o Modelo Simplificado de Gestão da Qualidade, implantado pelo Projeto Piloto criado pela Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional (DGDIN), sob a direção da admirável Doutora Cláudia Loretti Henrici, em três níveis 1, 2 e 3: básico, planejado e gerenciado. Tal modelo contou com o apoio irrestrito do atual e operoso Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Luiz Zveiter, desde a época em que exercia a Corregedoria-Geral da Justiça, nos Núcleos Regionais 5º, 12º, 4º e 2º, compreendendo, no mês de agosto de 2010, aproximadamente 90 (noventa) Varas Cíveis.

3. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO – SIGA

O Sistema Integrado de Gestão da Qualidade que se propõe é um desafio rigoroso, que nos dá a oportunidade de encarar nossos medos, despertar o melhor de nossas capacidades, conduzir à melhor percepção da realidade que se almeja transformar.

O trabalho não é um fardo, antes é a realização da pessoa, projetando no mundo exterior o complexo feixe das características de sua per-

sonalidade. É a ação humana de transformação da realidade, incluindo as atividades que independem do seu conteúdo econômico.

No trabalho projetamos a nossa personalidade individual no mundo exterior. É a projeção do nosso espírito, é uma dádiva que devemos agradecer a Deus a cada amanhecer.

A sigla SIGA decorre da expressão Sistema Integrado de Gestão, e compreende o conjunto de elementos interrelacionados de atividades coordenadas mediante planejamento, organização e verificação constante de resultados, buscando melhorias contínuas.

A metodologia de gestão atual adotada é a Norma ISO 9001:2008. ISO é a sigla da Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*), pessoa jurídica de direito privado, integrada por elementos de todas as nacionalidades, com sede em Genebra, Suíça, e que cuida da normalização das atividades em nível mundial.

4. EFICIÊNCIA E INTEGRAÇÃO

A finalidade da NBR (norma brasileira) ISO 9001:2008 é estabelecer critérios mínimos para a gestão eficiente e eficaz, tendo como foco principal a satisfação do usuário.

O Sistema de Gestão da Qualidade que se pretende, possível de ser implantado no Poder Judiciário, exige eficiência e integração.

E assim é porque o Poder Público, inclusive o Judiciário, no Estado Democrático de Direito, somente pode ser visto como legítimo, efetivo e atuante para todos os segmentos sociais se houver integração entre todos os elementos humanos que o compõe.

É fruto do empenho e dedicação de todos os operadores do Direito, Juízes, Advogados, membros do Ministério Público, servidores, conciliadores e demais pessoas envolvidas no processo judicial, inclusive, e principalmente, partes, terceiros não interessados e todos aqueles que, de uma forma ou outra, estão submetidos à atividade jurisdicional.

O Juiz não é Deus!

É o diretor do processo e gerente da integração de todos os que participam do processo da busca da Justiça efetiva.

O Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, e muito já se falou sobre o dinamismo, não é estático. É um processo em mutação e evolução constantes. Visa à melhoria contínua.

Não é uma linha de chegada. É um caminhar diário e constante de aperfeiçoamento da missão constitucional de se concretizar a Justiça.

É atividade meio, instrumental, à disposição da atividade fim. Ele não veio, e nem poderia, pretender engessar a atividade jurisdicional.

5. PRINCIPAIS ROTINAS ADMINISTRATIVAS

Rotina Administrativa (RAD) é o documento que estabelece a forma de executar uma atividade ou processo de trabalho.

As Rotinas Administrativas são construídas todos os dias, em caráter dialético com os fatos e as necessidades. Daí a participação do RAS – Representante da Administração Superior, designado também por ato da Administração Superior, que, no caso de Unidade Organizacional judiciária de primeira instância, é o Juiz de Direito. Há também o Coordenador dos RAS do SIGA/VCIV, que, desde dezembro de 2006, é a Responsável pelo Expediente da 3ª Vara Cível, a eficiente serventuária Eliane Beyer Faler, também designada no já citado Ato Executivo Conjunto TJ/CGJ 161/2006.

Realizam-se reuniões dos RAS, dos Juízes e da Coordenação do Grupo SIGA/VCIV, que elencam propostas de alterações das Rotinas Administrativas (RAD) e que são aprovadas pelo Presidente do Tribunal de Justiça como principal executor das atividades administrativas.

Daí a grande importância da participação dos colegas Magistrados com críticas e sugestões que beneficiarão a todos.

O macroprocesso de trabalho no Poder Judiciário forma a espinha dorsal das atividades e se desdobra em julgar conflitos de interesses no 2º e 1º graus de jurisdição. Neste se inclui o de dirimir as lides em Varas Cíveis, que, por sua vez, desdobra-se nos seguintes processos de trabalho: RAD-VCIV-001 Documento Estratégico de Vara Cível; RAD-VCIV-002 Gerir a Entrega da Prestação Jurisdicional de Primeiro Grau; FRM-VCIV-002-01 Registro de Inspeção; RAD-VCIV-003 Gerir o Cartório; FRM-VCIV-003-01 Equipes por Processos de Trabalho - SIGA – VCIV.

Como também nestes: FRM-VCIV-003-02 Horário de Atendimento ao Balcão; FRM-VCIV-003-03 Pesquisa de Satisfação do Usuário; RAD-VCIV-004 Receber Documentos; RAD-VCIV-005 Autuar Processos Judiciais; RAD-VCIV-007 Processar; RAD-VCIV-008 Publicar Andamento dos Processos Judiciais; RAD-VCIV-009 Encaminhar Documentos; RAD-VCIV-010 Atender a Solicitações; RAD-VCIV-011 Digitar Documentos; RAD-VCIV-012

Secretariar o Juiz; RAD-VCIV-013 Tratamento de Produtos Não Conformes em Vara Cível; FRM-VCIV-013-01 Quadro de Controle de Produtos Não Conformes.

O Escopo do Sistema Integrado de Gestão das Varas Cíveis é a operação integrada dos seguintes processos de trabalho, visando a obter melhoria contínua na gestão das atividades: a) gerir a entrega da prestação jurisdicional de primeiro grau; b) secretariar o Juiz; c) garantir o funcionamento cartorário.

Em tal gestão, constitui responsabilidade da Administração Judiciária Superior, tanto por seus órgãos diretivos como pelos órgãos de execução da política na gestão administrativa: a) pensar, planejar; b) desenvolver, executar; c) conferir; d) agir corretivamente; e) aprender, aperfeiçoar.

O Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, com fundamento nas Normas ISO anteriormente citadas, dispõe também sobre os denominados produtos não conformes com a Norma ISO, devendo o Juiz, na última das quatro Reuniões de Análise Crítica anuais, estabelecer os percentuais de produtos não conformes, para a análise das causas que estão originando aqueles desvios, através do procedimento de abertura de RACAP (Relatório de Ações Corretivas/Preventivas), conforme disciplinam as RAD-PJERJ-004 e RADVCIC-013.

São finalidades das Reuniões de Análise Crítica assegurar a contínua adequação, suficiência e verificação da eficácia do SIGA/VCIV.

Cada Reunião de Análise Crítica deve basicamente avaliar a Reunião de Análise Crítica anterior; se os Objetivos da Qualidade e Metas foram atingidos ou se demonstram que serão atingidos nos prazos estipulados e, em caso negativo, quais as ações gerenciais já tomadas e a tomar.

São também analisados na referida reunião, entre outros pontos, os resultados das pesquisas de satisfação e de opinião, indagando-se se o sistema está atendendo às necessidades e expectativas dos usuários e o que se pode fazer melhor. Deve, ainda, elencar medidas novas para verificação da eficácia do SIGA na reunião seguinte.

6. ADMINISTRAÇÃO RESPONSIVA

Tudo faz parte de um processo de maturação muito dinâmico que analisa a linha de tendência do Sistema de Gestão. As deliberações da Reunião de Análise Crítica decorrem de propostas de trabalho do Juiz, do RAS, dos integrantes da equipe cartorária e do Gabinete, do GRUPO SIGA/VCIC.

Ela também trata dos recursos humanos/materiais e dos problemas que possam afetar o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, de modo a antevê-los.

O princípio constitucional da eficiência, que se extrai do disposto no art. 74, inciso II da Constituição, implica o dever jurídico de avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência do serviço público prestado. É um processo dinâmico que visa à melhoria contínua.

A Administração deve ser Responsiva, vale dizer, atuar para atender ao usuário do serviço público, cujo direito decorre do disposto nos arts. 38 e 39 da Constituição; as respostas às demandas do usuário devem ser adequadas, respeitadas, esclarecedoras e prestadas em tempo hábil.

No Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, temos as Pesquisas de Satisfação e de Opinião, e quanto a estas, as respostas aos elogios, reclamações e sugestões são afixadas em quadro de aviso nas unidades judiciais.

Niklas Luhmann ensina:³

La noción de autorreferencia se completa, casi ineludiblemente, con la de autopoiesis, que nombra a la aptitud de los sistemas de constituir los propios elementos que lo integran. Por ello el sistema social de Luhmann no puede definirse ni como cerrado em el sentido tradicional, ni como abierto, em el sentido de la Teoria General de Sistemas. No es cerrado porque continuamente incorpora nuevos elementos, y no es abierto, porque no los incorpora desde um entorno sino dentro desde mismo del sistema.

O SIGA, com base na Norma ISO, traz os instrumentos necessários, dentre eles, os Objetivos da Qualidade, Indicadores de Desempenho e Metas para cada Exercício, os quais são descritos e avaliados nas Reuniões de Análise Crítica. Constam do documento *Política e Objetivos da Qualidade de cada Vara Cível Certificada*, publicado e acessado na Intranet do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, assim como os respectivos Relatórios Estatísticos consolidados.

7. RESULTADOS DO SIGA

Do trabalho iniciado pela colega pioneira, Juíza Ledir de Araújo, da 13ª Vara Cível, por esta Magistrada continuado, obtivemos inúmeros

³ Sistema y función, em *Sociedad Sistema: La Ambición de la Teoría*, Paidós, Barcelona, 1990, p. 49.

avanços ao longo da implantação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, com o esforço de todos, inclusive dos órgãos de apoio do Tribunal, especialmente da DGDIN, nos árduos processos de Certificação e Recertificação das Varas Cíveis.

À guisa de ilustração, destaca-se a melhoria do atendimento pelos Órgãos de Apoio do Tribunal, com várias unidades administrativas também certificadas, inclusive o arquivo, atualmente muito organizado, ágil, com tabela de temporabilidade disponível a todos e acessível *on-line*.

Destaque também para a ESAJ, Escola Superior de Administração Judiciária, que disponibilizou novos cursos, inclusive com treinamento dado por Juízes. O controle de documentos e registros em geral melhorou muito nas serventias judiciais.

Diversos Atos Normativos da Egrégia Presidência e Corregedoria Geral da Justiça, também decorrentes da participação intensa da Administração Superior do Tribunal, da Coordenação e do Grupo SIGA/VCIV, constituem fortes instrumentos de celeridade e efetividade, e devem ser citados: ofícios eletrônicos (Resolução CGJ 6/2006); baixa eletrônica (Aviso Conjunto TJ/CGJ Nº 08/2008); Diário Eletrônico (Resolução TJ/OE 10/2008); processamento dos agravos de instrumento (Resolução TJ/OE 11/2008); Mensageria (RAD-DGLOG-015); exclusão excepcional da mensagem *Petições a serem Juntadas* que foram encaminhadas pelo Proger, nos casos em que, comprovadamente, for impossível a juntada física das petições (Provimento CGJ 16/2008); desnecessidade de carimbo na numeração dos autos (Consolidação Normativa da CGJ); instituição formal do Gabinete do Juízo (Ato Normativo 4/2009); janelas no sistema (em razão de Auditoria Interna da 3ª Vara Cível, teve origem um RACAP, Relatório de Ação Corretiva/Preventiva, e, pelo Processo Administrativo 2007.256230, dele decorrente, desenvolveu-se aplicativo para inclusão de documentos recebidos, sem protocolo, sinalizando a sua existência para ser juntado aos autos, informado pela DGTEC-DERUS, por *e-mail*, em 10 de maio de 2010); prorrogação do prazo para a correção dos erros de classificação das Ações/Tabelas do CNJ (Aviso TJ 22/2009); solicitação de correção no rol de processos incluídos na Meta 2 do Conselho Nacional de Justiça.

Cumpram ressaltar, ainda, diversos recursos que implicaram melhorias das condições de trabalho, tais como, a mudança de *layout* dos gabinetes, salas de audiência, e em algumas unidades judiciais, também do cartório, incluindo mobiliário novo; computadores e impressoras novas para os

Cartórios e Gabinetes, além de envio de leitores óticos; e aumento do número de estagiários de Direito de três para cinco.

Como melhorias efetivas, destacam-se, ainda, as decorrentes do Mapa de Indicadores, com a inclusão de indicadores novos, reivindicação iniciada na época em que era Coordenadora a estimada colega Doutora Ledir de Araújo, os quais se mostram indispensáveis para o monitoramento dos processos de trabalho, com ênfase na transparência, melhoria contínua, produtividade, objetividade e verificação da eficácia/eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade.

8. CONCLUSÃO

Como já dito, foi e continua sendo trabalho altamente estimulante e enriquecedor, exatamente por exigir a integração de todos, a qual pressupõe consciência, participação e responsabilidade, jungidos à gestão estratégica e operacional na missão constitucional de dirimir conflito de interesses.

Para tanto, faz-se mister propor sugestões que se espera ver alcançadas num futuro próximo, como a implantação do processamento virtual, anunciado pelo Presidente Luiz Zveiter, iniciando-se por aqueles processos que envolvem demandas de menor complexidade e/ou demandas consideradas de massa, o que vai exigir, evidentemente, capacitação e treinamento planejado não só de Juízes e serventuários como dos demais participantes do processo judicial.

Outro ponto de relevo é a instituição de política de pessoal regulando os variados aspectos da Gestão de Pessoas. O gestor tem que ter um mínimo de estabilidade na sua gestão. Não basta a letra fria da lotação formal em cada unidade judiciária, mas o pleno desenvolvimento dos recursos humanos com efetivo exercício, capacitado e responsável.

Reputam-se de grande relevância as novas sugestões de ações gerenciais (corretivas, preventivas e contribuições de melhorias), formuladas por Desembargadores, Juízes e Servidores, bem como uma maior integração desta Corte com os demais Tribunais de Justiça do país, e outros sistemas judiciais estrangeiros.

Por se tratar de um Sistema Integrado de Gestão, cujo foco é o usuário, faz-se necessária a criação de novos programas de esclarecimentos à população, realizados por Desembargadores, Juízes, Servidores e demais operadores do Direito, tomando-se como paradigma a TV Justiça.

Na efetivação da melhoria contínua, propõe-se a implantação de cursos de excelência, alguns já iniciados, nas áreas de Filosofia, Sociologia, Antropologia e Psicologia para magistrados, advogados, estagiários, servidores e demais operadores do Direito.

A Justiça é um poderoso instrumento de realização democrática e de expressão da cidadania. Nela depositamos frustrações e esperanças.

O Sistema de Gestão da Qualidade não é um processo pronto e acabado. Juridicamente poderíamos dizer: ele não faz coisa julgada. Ele deve ser construído a cada dia, por cada um de nós. É o toque de excelência. Esta exige a aplicação constante da ética, transparência, celeridade e responsabilidade social.

Qualidade só se pode alcançar com consciência, integração e responsabilidade.

Integração significa participação, mas não pode haver participação sem consciência. Aquele que participa sem consciência não pode sentir que é responsável.

A igualdade exige a liberdade de escolha. Esta só é possível quando há opções, mas só se têm opções quando se as conhece...

A sociedade exige da Justiça transparência, que é requisito do efetivo exercício da democracia material, de nada valendo a democracia meramente formal.

Rememorando Rui Barbosa: *aos iguais a igualdade; aos desiguais a desigualdade.*

A Justiça não pode ser descompromissada. Não se compadece com a omissão. ❖