

## **A Certificação NBR ISO 9001:2000 em unidades jurisdicionais - resultados e desafios\***

*Professora Maria Elisa Macieira\*\**

Boa tarde aos Magistrados, Servidores, enfim, a todos aqui presentes.

Obrigada ao Tribunal de Justiça de Minas, por ter me convidado para essa breve explanação sobre um tema tão árido, tão árduo. Agradeço, em especial, ao Desembargador Reynaldo Ximenes Carneiro e ao Desembargador Marcelo Guimarães Rodrigues.

Vou fazer uma breve explanação de como começou esse trabalho de certificação. Há uma história por trás. Inclusive, o Tribunal está com uma feliz presença, da pessoa que digo que é a mãe do projeto. Assim como teve a mãe, tem o pai. A mãe é a Desembargadora Leila Mariano. Ela está aqui, foi com quem aprendi. Não sei se fui boa aluna! Foi a pessoa que teve a ideia de levar a Fundação Getúlio Vargas, no ano de 2001, ao Tribunal de Justiça do Rio, quando começamos um namoro na ocasião, fazendo um diagnóstico do acervo arquivista do Tribunal. Hoje, esse acervo tem dez milhões de processos. O arquivo central do Tribunal é certificado em ISO; é um modelo de arquivo no Brasil todo.

Depois desse trabalho, fizemos uma nova aproximação e, com ela e o Desembargador Jessé, revisamos a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça, uma estrutura de 250 anos, que nunca tinha sido, pode-se dizer, alterada. Depois desse trabalho que fizemos, foi criada uma unidade que dá sustentação ao processo de certificação, hoje, do Tribunal, nos moldes do que vocês têm aqui, no TJ. Vocês têm uma Secretaria específica, se não me engano é a SEPLAG, que é muito similar. Tive a felicidade de conhecer o trabalho de vocês, aqui, também.

Bom, depois desse trabalho da estrutura, o Desembargador Jessé e a Desembargadora Leila tomaram conhecimento de uma experiência nossa, documentada, inclusive, em um livro do autor da nossa equipe, Mauriti Maranhão, que vem a ser o trabalho de certificação ISO. E eles vislumbraram a possibilidade de certificar três unidades do Poder Judiciário do Rio: uma vara cível, uma câmara e a Escola da Magistratura, como uma representante de unidade administrativa. Vamos ver como é que isso acontece, como a gente consegue fazer a interpretação da ISO ao modelo judiciário, que não era uma coisa usual, até então.

Bom, conseguimos fazer a certificação em alguns meses - se não me engano foram cerca de seis a sete meses - dessas três unidades. A EMERJ deu bastante trabalho, pois é muito grande. Na Vara Cível, nós tivemos a felicidade enorme de encontrar uma juíza extremamente predisposta, uma juíza gaúcha, Dr.<sup>a</sup> Ledir, que incorporou muito bem os conceitos de processo. E na Câmara Cível, a câmara do Desembargador Marcos Faber, que foi aquele que celebrou convênio com a FGV e acreditou no projeto de modernização.

Então, qual foi a ideia estratégica do Tribunal? Tudo isso está dentro de um processo de gestão estratégica do Tribunal. Há toda uma linha de estruturação. Posso dizer com tranquilidade - Sérgio Guerra é o meu coordenador, na FGV Direito, e temos curso de MBA e de Mestrado em Gestão Judiciária em oito tribunais no Brasil - e o digo aos alunos, juízes, que são o nosso público-alvo, que o grande desafio do Poder Judiciário é resgatar o orgulho de ser servidor. Esse orgulho é que a gente precisa trazer de volta para esta Casa, e não é só no serviço público do Poder Judiciário, mas em geral.

Então, eu tenho, digamos, incitado os alunos, por duas razões: uma, trabalhar, trazer de volta o orgulho de pertencer a esta Casa, e, o outro, é que iniciativas de modernização e melhoria da gestão que são feitas de formas solitárias têm pouca sustentação, elas se perdem no tempo, ficam na cabeça de um juiz, de uma pequena equipe, numa comarca no interior, e aquilo não se perpetua.

Então, essas iniciativas precisam se institucionalizar, e como é que a gente institucionaliza? Criando alguns protótipos, alguns modelos. A gente precisa ter algum modelo que nos dê base. Poderia ser outro; por acaso usamos esse da norma ISO 9001, o qual vou apresentar, e hoje espero arrematar a nossa tarde da seguinte forma: o Ministro falou sobre os princípios da ISO e falou muito bem. Ele incorporou de uma forma brilhante todos aqueles princípios. Ele não deixou de falar nenhum, de uma forma muito simples. Não sei se vocês tiveram essa percepção que eu tive.

A palestrante Patrícia Maria Land da Silva Bastos falou da experiência prática, e eu me proponho a falar dos requisitos, aquelas pecinhas que compõem um sistema de gestão.

\* Palestra ministrada em 29.08.2008, como parte do seminário Qualidade no Judiciário - Certificação ISO 9001:2000.

\*\* Professora da Fundação Getúlio Vargas.

Entendendo que nós, na nossa casa, temos um sistema de gestão, podemos tê-lo numa vara, numa turma, numa câmara, enfim, em qualquer unidade organizacional do Tribunal de Justiça, seja ela da área jurisdicional, seja ela da área administrativa.

Então, esse modelo nos dá sustentação, e foi o que fez com que o Tribunal de Justiça do Rio tivesse um processo de expansão do modelo, em que nós criamos o que denominamos, hoje, de modelo simplificado de gestão. Nele existem aqueles elementos essenciais da ISO, fundamentais, que não posso deixar de ter, como, por exemplo, olhar o meu usuário, planejar, documentar o que faço, medir o que faço e analisar, continuamente, aquilo em que trabalho.

Então, com esse modelo, consegui criar aquilo que é o mínimo para gestão, e, hoje, a gente já está expandindo em 36 Varas Cíveis, o que não é mais um trabalho da FGV, já é um trabalho que o Tribunal tem absoluta condição de fazer sozinho. Nós fizemos o modelo, e, hoje, eles estão expandindo esse modelo, o qual, hoje, também cabe na área administrativa.

Diversas unidades administrativas já possuem um processo. Como exemplo, cito a Diretoria de Logística, que tem um departamento certificado, o mesmo ocorrendo com a Diretoria de Gestão de Pessoas e com a Diretoria de Gestão de Conhecimento. Então, como eu disse, é um processo não só de irradiação de boas práticas de gestão, mas também de sustentação, porque, como ressaltai, não adianta haver bons processos inovadores, feitos por equipes e juízes solitários nas suas comarcas, porque isso não se sustenta ao longo do tempo; é preciso institucionalizar tais iniciativas, e foi para efetivar isso que o Tribunal resolveu adotar esse modelo como modelo de instituição da gestão.

Vejamos o significado das siglas. Norma ISO NBR. Norma Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas, que é quem traduz a ISO no Brasil. E ISO é a Organização Internacional de *Standards* e Normalização Técnica. Quanto ao número 9001, por que 9000? Porque a ISO emite normas para todas as áreas do conhecimento humano, e o número 9000 (nove mil) refere-se ao tema qualidade-produtividade.

Por que dois pontinhos, 2000 (ISO 9001:2000)? Porque estamos usando a versão do ano 2000, que está para ser revisada. Deve sair a versão 2008, que terá poucas alterações. Então, é um instrumento que nós usamos, como se fosse uma lista de verificação. A ISO é isto, uma lista de verificação, onde uma pessoa, olhando de fora - esse é o verdadeiro controle externo do Judiciário, uma auditoria externa - uma pessoa, repito, com um olho externo, vai olhar o que aquela unidade está fazendo.

Então, a Norma ISO é um instrumento que usamos, uma lista de verificação, para implementar um sistema de gestão, e que hoje está em 170 países. Esse dado vem de uma pesquisa feita pela ISO em 2006. Cento e setenta economias usam essa norma. Ela serve para regular a relação das economias, as relações comerciais. É um padrão de qualidade, mínimo, aplicado à área de gestão. Ela serve para o Judiciário? Serve. Serve para a indústria de sapato? Serve. Serve para um banco? Serve. Por quê?

Porque ela não entra em detalhe naquilo que vocês fazem no dia-a-dia. Ela, simplesmente, te dá uma lista de verificação dos aspectos de gestão, e é essa lista que pretendo mostrar, aqui, embora de uma forma simples.

Bom, então, são 170 países. O Brasil tem nove mil instituições certificadas, pode-se dizer assim, a China tem milhares, assim como os Estados Unidos, também a Itália. Enfim, esse é o ambiente em que a gente se encontra.

Vejamos alguns benefícios. Uma questão fundamental da ISO, e que foi mencionada pelo Ministro, é o foco no usuário. Nós trabalhamos para ele, ele é a razão de existir da nossa instituição. Outro ponto, e abri a palestra falando sobre o orgulho do servidor, é que vamos tentar buscar, digamos, o reforço da atuação do servidor mediante sua capacitação, desenvolvimento e valorização. Claro que existem desafios nessa história; costume dizer que queremos ir para o céu, mas temos que morrer um pouquinho, não dá para ir para o céu sem morrer.

Outra questão, que é um benefício da norma, é a questão da padronização. Tem coisa mais complicada do que a gente chegar numa empresa, digamos dessas de telefonia, e, em cada balcão, em cada filial, em cada unidade dela, você ser atendido de forma diferenciada para tratar do mesmo assunto? Isso é bom?

Não, isso não é bom. Isso não nos traz um mínimo de previsibilidade no que fazemos, dificulta o treinamento do funcionário e cria no usuário uma insatisfação. Lembro-me de um trabalho que nós fizemos em outro Tribunal. Nós visitamos os atores que atuam em volta do Tribunal, sejam eles a associação dos servidores, sindicatos, Ministério Público, defensores, advogados. Enfim, fizemos uma pesquisa daqueles atores externos do Tribunal, não só os usuários, advogados e partes.

Lembro-me de que, numa dessas visitas, em um escritório de advocacia, havia um quadro na parede relacionando todas aquelas Varas da Capital. Ele especificava, por exemplo, como a Vara "A" trabalha no que diz respeito: ao atendimento, à autuação, ao processamento, à audiência. E antes de o estagiário ou o profissional sair para uma audiência, ele olhava aquele quadro e verificava que determinada Vara trabalhava de um jeito e outra Vara trabalhava de outro jeito.

Então, isso é o quê? Isso é absoluta falta de padronização do processo de trabalho, ou seja, isso dá um risco institucional muito grande. Até na hora de você mudar, simplesmente - o que não é simples - um servidor de uma Vara para outra, ele não sabe o que vai fazer. Eu brincava com o pessoal lá no Tribunal, dizendo: "vem cá, vocês trabalham no mesmo lugar, vocês fazem a mesma coisa?" Sempre brinquei muito com o pessoal por conta disso. Então, esse é um desafio.

Bom, outra questão de benefício da norma: trabalhar com metas. Patrícia mostrou umas dez metas aqui. Trabalhar os indicadores, que é algo que não é novo e é algo que está sendo muito cobrado de vocês pelo CNJ, que são os indicadores de desempenho. Como entender esses indicadores? De repente a gente precisa ter aula até de um pouquinho de estatística, para entender o que é uma média, uma tendência, o que esse indicador correlaciona com outro, o que um influencia com o outro. Então, isso é importante.

A questão do ambiente de trabalho é fundamental. Tem coisa pior do que a gente trabalhar em uma unidade de trabalho com um monte de papel, papel no chão, papel na janela? Enfim, o ambiente, então, influencia na capacidade de trabalho do servidor, de uma forma positiva ou negativa, dependendo de como ele estiver.

Bom, outra questão é conhecer aquilo que o usuário espera da gente. Eu pesquiso o tempo todo, eu tenho que fazer pesquisas de satisfação. Veja a meta que o gabinete do Ministro colocou: 90 % de satisfação. Mas vocês estão com 100%, não é isso? Olha que meta desafiadora e ousada, nem Jesus conseguiu ser 100%.

Outra questão que vou mostrar para vocês: como tratar aquilo que dá zebra no nosso dia-a-dia. Porque a gente erra e isso é normal, mas mesmo para o erro existe um limite do razoável. Então, o ponto é como trabalhar com o que chamamos de produtos não conformes.

Outro benefício, como eu falei, é a questão de reunir a equipe. Isso tem que ser uma prática. É claro que você pode dar ideias, dar sugestões, e você, como chefe, emanar determinadas ordens o tempo todo. Isso é natural, é do dia-a-dia, mas eu preciso ter reuniões mínimas de monitoramento do meu desempenho, olhando meus indicadores, olhando a pesquisa de satisfação do meu usuário, olhando todo aquele entorno da minha unidade. O controle externo, como eu disse, é uma auditoria de gestão, cujo funcionamento vou explicar, rapidamente.

Outra coisa importante é que, quando se certifica uma vara, não se está certificando só a vara, ou a câmara, ou uma unidade administrativa, está se certificando o entorno, porque o entorno também é auditado. Quem é auditado nesse processo? A área de gestão de pessoas, a área de infra-estrutura, de logística, de materiais, a área de tecnologia da informação, ou seja, o mastodonte começa a se mexer, o Tribunal começa a se mexer, porque já que vou ter que ser auditada também, vou ter que normatizar o que faço, preciso melhorar minha relação com a unidade. Preciso regular, padronizar o meu relacionamento com a unidade. Então, não tenho uma ilha de excelência: "ah, certificou a Vara, só ela é o máximo". Não! Porque posso até não ter uma certificação, se as unidades que apoiam a Vara não a apoiarem de uma forma adequada. Então, posso não ganhar o certificado por causa de uma área de apoio que não atende ao que a norma pressupõe como razoável, em termos de gestão. Reparem, eu não vou ter a Vara nota mil. Dificilmente terei, mas preciso ter uma unidade gerenciada. Tenho que demonstrar que faço gestão, que controlo meus erros, que planejo, que olho meus números, que tenho as pessoas certas no lugar certo. Isso é fazer gestão.

Bom, acho que, até como o Professor Anastasia colocou, é um processo excelente de modernização, de transparência. Enfim, é mostrar para a sociedade que o Judiciário está preocupado com aquilo que ele considera relevante na entrega da prestação jurisdicional, que também é, digamos, a gestão.

Vejamos mais dois exemplos.

Começamos sem nenhuma unidade certificada no TJ em 2003, e em dezembro alcançaremos 39. São cerca de 1.700 servidores diretamente envolvidos no processo de certificação, é o que fala aquele outro quadro. Vou deixar essas transparências com a Escola para depois divulgar para vocês.

No TRT do Rio: 7 Varas do Trabalho, 2 Turmas e a SEDI (Seção Especializada em Dissídios Individuais). Esse é mais ou menos o resultado.

Essas são as unidades. Vocês vão ver que tem Vara Cível, tem EMERJ, tem Câmara, tem unidades administrativas, tem Vara de Família. A estratégia do Tribunal foi trabalhar segmentos, certificando protótipos: Vara Cível, Crime, Família, Juizado Cível, Juizado Criminal, algumas unidades administrativas, a 1ª Vice-Presidência, o Fundo Especial (que é o órgão arrecadador do Tribunal, que foi certificado), a Escola da Magistratura, a Escola dos Servidores, Departamento de Contratos, Departamento de Segurança. Reparem que foi irradiando. Temos hoje Vara Empresarial (do Dr. Luiz Roberto Ayoub, juiz do caso VARIG), Vara de Órfãos, Secretaria da Turma Recursal. Então, o que a Fundação faz? A gente certifica os modelos e o Tribunal, mediante a sua diretoria específica, amplia o modelo. Ele vai aplicando o que chamamos de processo de multiplicação.

Esses resultados medem, de uma forma concreta, o desempenho. Concreta, mas bem reducionista também. O desempenho de unidades certificadas, no caso de Vara Cível, em azul, é mais como exemplo, e aqui as Varas não certificadas, até porque já tenho uma massa crítica de Varas Cíveis certificadas.

Eis os itens medidos: tempo médio de prolação da sentença nos últimos três anos; total de sentenças; o acervo; autos paralisados há mais de 90 dias; autos com prazo de carga vencido; processos arquivados definitivos. Todos eles, de uma forma objetiva, baseada exclusivamente em números, mostram para vocês que as Varas que têm o processo de certificação têm resultados superiores.

Antes de explicar o que é um sistema de gestão com base na ISO, é preciso deixar bem claro que a certificação olha o processo de gestão. O auditor não olha o livre convencimento do juiz. Esse é um espaço que não é passível de auditoria. O que é auditado é o modo como é feita a gestão na unidade jurisdicional.

O que é, então, um sistema de gestão? Preciso explicar isso para vocês. Precisam entender o que são essas peças que fazem com que o Gabinete do Ministro Lewandowski seja certificado, ou seja, significa que eles caminharam em todas essas pecinhas azuis. Eles demonstraram que fizeram esse trajeto, porque fazer a gestão é mostrar com registros que eu estou fazendo bem feito aquilo que estou me propondo a fazer, e seguindo esse ciclo: tenho planejamento, tenho a estrutura, tenho uma infra-estrutura gerenciada, tenho um ambiente. Reparem, a norma pressupõe bons ambientes de trabalho. Ela diz o seguinte: há necessidade de você ter um mínimo de ambiente de trabalho para você realizar o seu serviço. Esses itens são os requisitos da norma, são cinco grandes requisitos que a gente percorre, e vou percorrer de uma forma mais lúdica cada um deles. Então preciso documentar o que eu faço, preciso ter a administração superior da minha unidade comprometida, preciso que o juiz, que o diretor, que o escrivão, que o chefe de departamento - no caso de uma unidade administrativa ou de uma divisão de serviço - estejam comprometidos e demonstrem esse comprometimento com a gestão; não é só o funcionário. É como a Patrícia falou: "é a questão do exemplo". Preciso trabalhar a questão de recursos (é um capítulo da norma), preciso ter processos de trabalho documentados, preciso dizer o que faço, como faço (isso tem que estar documentado e permanentemente olhado), preciso medir o que faço. Vamos olhar cada pedaço desse agora.

Desembargador Marcelo, tomei a liberdade de entrar na Internet, - ela ajuda muito a gente - "roubei" algumas coisas do TJMG e coloquei aí como exemplo, até para tornar a questão mais concreta para vocês.

A partir dos direcionadores estratégicos do Tribunal, que consistem na missão do Tribunal, nos valores pelos quais ele pauta a sua gestão e em uma visão de futuro que, certamente, ele deve buscar, eu preciso na minha unidade - é uma exigência normativa, ou seja, da ISO - que eu planeje a minha gestão. Então, olhando nesta direção, eu, juiz, com a minha equipe - não vou sozinho resolver isso, nem vou querer que alguém diga como tenho que fazer - vou botar a mão onde posso alcançar. Vou definir objetivos anuais a serem alcançados. Como Patrícia mostrou aqui, eles têm dez: redução do acervo, tempo, pesquisa de satisfação, etc. Hoje pode ser um grande objetivo e amanhã ele já não o será, desde que eu alcance nesse espaço de tempo. Eu até trouxe um exemplo do Governo de Minas que saiu na Revista *Veja*, que vocês devem ter visto. É um exemplo que é tudo de bom em termos de gestão pública. Acho que é algo que todos os Estados deviam perseguir. Tenho muita vontade de vir e ver de perto como isso está funcionando. Nada mais é do que os objetivos que a norma pede para a sua gestão. Foram definidos objetivos, no caso, redução de mortalidade. Definiram uma meta, disseram que alcançaram a meta e estão remunerando o servidor. É um ciclo de gestão bastante estruturado. Isso é o que a norma chama de objetivos da qualidade, e eu estou

chamando de objetivos estratégicos. O Governo, na Revista *Veja* de 13 de agosto, estipulou cinco grandes objetivos de gestão para o governo de Minas. Digamos que eu, como exemplo, trabalhasse numa unidade jurisdicional com esses dois. Neste exemplo, bem singelo, eu perseguiria, junto com a minha equipe, os dois objetivos, por um prazo definido, pode ser um ano. Então, o meu processo de ISO começa com essa situação, ou seja, eu sentando com minha equipe - é o primeiro elemento com que tenho que me preocupar - estabelecendo um objetivo estratégico, um, dois, três, dez, não sei. Cada um tem o seu, e cada um vai resolver quantos objetivos vai estabelecer.

Outro elemento da norma (também roubei na Internet) é o organograma, ou seja, a estrutura organizacional, que de uma forma muito interessante a Ministra colocou aqui, posicionando o usuário no topo do organograma. É uma forma extremamente interessante de enxergar o requisito da norma chamado "foco no usuário", ou seja, tudo isso aí funciona para atender aquele que está nos aguardando do outro lado do balcão.

Então, a estrutura organizacional é isso, e vocês já têm esse modelo. É a coisa mais fácil que existe dentro da ISO, porque você já tem lá o juiz, o secretário, o desembargador com a equipe. É algo que não vai dar trabalho para a gente estabelecer atribuições, está muito bem parametrizado nos Tribunais. Mas por que coloquei aqui? Porque é um elemento normativo, ou seja, apesar de a norma estar preocupada com aquilo que vocês fazem, que são os processos de trabalho, ainda assim é preciso saber quem faz. E quem faz, quem me mostra é o organograma.

O que acabei de falar é isso. A norma está preocupada com aquilo que a gente faz, são os processos de trabalho. Aí é o trabalho mais complexo, mais interessante e que pode redundar em efetivas melhorias. É documentar aquilo que a gente faz. O simples fato de eu escrever o que faço já me proporciona um repensar. Mesmo que eu não introduza nenhuma melhoria, mesmo que aquilo seja simplesmente escrever de uma forma literal o que eu faço, ainda assim a equipe vai ter que parar para pensar e colocar no papel. E no que coloca no papel, minimamente, uma, duas, três coisinhas, penduricalhos, eu consigo tirar daquilo que faço. Então, é um momento de higienização. É aquele momento referido pela Patrícia, quando ela disse que tivemos uma fase de mudar o fluxo, abrimos os espaços, tiramos as divisórias. É o fluxo. Como o Ministro Lewandowski disse: "o Gabinete tornou-se uma linha de produção".

Então, é este o momento que vamos trabalhar com vocês. Esse é o momento mais pesado da implementação da ISO, em que temos que parar para escrever como vocês fazem. As coisas estão muito pulverizadas nos Tribunais por onde passamos. Por exemplo, há muita coisa em provimentos, muita coisa em resoluções, em atos normativos e tudo na base do "o quê". O que a gente precisa é escrever "o como". Ao escrever o "como", não vou entrar em detalhes do CPC, não é isso. Mas é "o como" em termos do trâmite da informação dentro de uma unidade jurisdicional. Um exemplo é sair descrevendo tudo o que acontece dentro de uma vara, ou em um gabinete. Dei um exemplo bem genérico. Então, é trabalhar esses processos de trabalho. Vejam que já estou introduzindo, aqui, uma nomenclatura. Já falei em objetivos estratégicos, e estou falando, agora, em processos de trabalho, que é aquilo que fazemos. Então, eu vou ver qual é a melhor forma de agrupar aquilo que faço na minha unidade, e vou documentar mediante o que eu chamei ali de instruções IPT. Então, substituo rotinas administrativas pelas instruções padrão.

Então, esse é um momento mais pesado, é um momento em que preciso definir coisas do tipo: o que faço com aquilo que eu gero - aquela papelada que vou gerando na minha unidade, seja um relatório, um ofício, um projeto, os autos judiciais, por quanto tempo eu os guardo - e, acima de tudo, preciso definir, para cada processo de trabalho, como é que eu o meço, ou seja, como é que meço o trabalho da equipe que trabalha na publicação, como meço o trabalho da equipe que apoia a sessão e assim sucessivamente.

Então, eu preciso fazer, além de uma árvore de processo, uma árvore associada de indicadores, na qual vou correlacionar processo de trabalho ao indicador de desempenho. E preciso documentar. Uma forma de documentar - também é um modelo genérico da norma - é criar um manual de gestão. O nome não importa; o que precisamos saber, aqui, é qual o nome que o Tribunal adotará. Esse manual de gestão, que no futuro pode ser até que exista para o Tribunal como um todo - hoje o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro já tem isso - tem todos esses níveis, ou seja, é um manual que diz como o Tribunal atua em termos de gestão. Ele não é um regimento interno do Tribunal, ele não é um regimento de atribuições do Tribunal; ele é um regimento de grandes atividades administrativas do Tribunal.

Além desse, eu tenho que fazer, também, um manual de gestão de Câmara, um de Vara Cível, um de Secretaria, onde vou dizer as grandes linhas de trabalho daquela unidade.

Além do primeiro manual, que é, digamos, um grande guarda-chuva, esse vai ter aquelas rotinas específicas de um funcionário. Se chega um funcionário novo em um gabinete ou em uma vara, o que eu vou dar para ele ler? Vou dar duas coisas: aquelas rotinas gerais, o IPT, e o manual de gestão. Aqui, minimamente, está o conhecimento documentado de como funciona essa unidade. São documentos que temos que construir, são exigências da ISO.

A transparência que está sendo exibida agora contém exatamente o que acabei de dizer, com a ressalva que passarei a expor. Existem normas gerais, a norma-mãe que vocês têm, aqui, no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, que é aquela que regula como é que têm que ser feitas as outras normas. É o que a gente chama de rotinas gerais, ou seja, são normas que abrangem todo o Tribunal, seja uma unidade jurisdicional ou uma unidade administrativa. Isso precisa ser construído também.

Outro pedacinho do sistema de gestão: as pessoas. É a pessoa certa no lugar certo. Esse trabalho, a Des.<sup>a</sup> Leila deve se lembrar, foi feito para 409 unidades administrativas no Tribunal. Isso foi muito difícil. O que significa isso? Faço uma matriz, onde vou dizer: a pessoa para estar sentada naquela cadeira, o que ela precisa ter? Em termos de formação: Direito, Administração, Economia? Treinamento: que cursos ela precisa ter feito? Habilidades: que habilidades ela precisa ter? Nesse item, por exemplo, ela precisará ter bom relacionamento, se vai atender o público. Habilidades com informática? E qual é a experiência que ela precisa ter para, exatamente, estar sentada naquela cadeira? Aquela matriz, que fizemos até para o juiz, existe para todos os cargos da unidade. Daí, vocês dirão: assim, nós vamos fazer uma matriz em cima do ideal. Claro que sim, eu vou fazer uma matriz em cima do que é requerido, e vou ter uma matriz do que existe da minha equipe. Aquilo que faz falta é denominado uma lacuna de competência. Por exemplo, a pessoa precisa ter uma formação, precisa ter o curso "x" e ainda não tem. Eu, como gestora, vou fazer a programação da capacitação.

Então, isso é uma exigência normativa, ou seja, a pessoa certa no lugar certo. Preciso ter o mapeamento das competências dessa pessoa, e vou criando dentro, digamos, de uma bolsa, como a Patrícia denominou aqui, um banco de talentos, onde vou colocando todas as pessoas da instituição, com suas qualificações, para eu poder enxergar onde enquadro a pessoa certa no lugar certo. Então, eu preciso fazer isso, e preciso fazer um plano de desenvolvimento.

Hoje, essa matriz existe no Tribunal todo. Além de ela existir, existe uma relação de conversa entre o plano de desenvolvimento das pessoas e o que a Escola de Administração Judiciária oferta, em termos de treinamento. Quando eu disse que a área de gestão de pessoas também tem que participar, é nesse momento da norma ISO que essa área participa, ou seja, ela suporta, ela apoia a unidade no desenvolvimento das pessoas que trabalham nela.

Então, como eu disse, não preciso ter todas as pessoas completas; às vezes, não tenho mesmo. Eu preciso, apenas, dizer o seguinte: vou suprir essas lacunas por meio de um plano de desenvolvimento, que vai durar um ano, dois anos, ou seja, um prazo a ser definido pela instituição.

Outra questão que também é cobrada na norma é a infra-estrutura: instalações, ambientes de trabalho, sistemas, computadores, equipamentos. A norma é exigente com isso no seguinte sentido: os sistemas suprem as necessidades? Eles estão documentados? Quando eu preciso de uma manutenção no meu computador, como é que faço? É pelo telefone, batendo em um tambor, como é que é isso? Essa relação é que preciso ver como está acontecendo, e isso é auditado. Como eu disse, a logística é auditada, a área de sistemas é auditada, para ver se essa relação está batendo.

Outra questão importante: materiais e serviços. Aqui se trata de verificar se tenho os materiais de consumo, material permanente, e se isso está sendo atendido a contento. Se houver um setor de transportes, e um de segurança, se isso for importante para a realização do seu serviço, também preciso dizer como faço a gestão disso.

Finalmente, uma das questões que dá grandes problemas no processo de gestão da certificação é o controle e a gestão da documentação que geramos nas nossas unidades. Trata-se de ter uma boa tabela de temporalidade, que é aquela que diz por quanto tempo eu guardo um documento na instituição, e o que é que eu faço com ele, quando ele passa do prazo. Para vocês terem uma ideia, 46% das empresas europeias não são certificadas por causa desse pequeno requisito; a estatística é do Instituto Britânico de Qualidade. Então, não é uma estatística de empresas de países mais simples. Trata-se de países mais estruturados e, no entanto, metade das empresas não consegue a certificação por duas razões: ou está guardando na unidade um documento que não precisa ser guardado, ou porque a norma de trabalho, o IPT, está descrevendo uma atividade que não é mais aquilo que faço. Então, existe

uma não-conformidade na guarda indevida e na descrição do que faço, também, de forma indevida.

Uma questão que é fundamental para um gestor: só gerenciamos aquilo que medimos. Senão, temos uma parca visão do que fazemos. Preciso ter indicadores, indicadores que eu monitore, que eu acompanhe, indicadores relacionados aos meus processos de trabalho, indicadores que eu consiga analisar, como são esses dois exemplos, em uma série histórica. Não adianta eu olhar um indicador considerando apenas o seu valor. “Este mês o meu acervo está em 3.500 processos.” E daí? Qual é a tendência desse acervo? Ele está crescendo? Ele está diminuindo? Eu, como gestora, preciso acompanhar a tendência. Por quê? Porque preciso administrar recursos, preciso administrar instalações. Preciso, por exemplo, verificar se estou tendo uma explosão de demanda. Veja o caso dos Juizados Cíveis, agora. Lá no Rio a gente está certificando outro Juizado. Lá, atualmente, há um modismo, que é cartão Mega Bônus Unicard, que é uma bomba. Ele é vendido como se fosse um cartão de crédito. A pessoa de classe social mais humilde pensa que tem um cartão de crédito; daí, a pessoa vai fazer a compra e paga aquele “mico” enorme, porque não consegue comprar nada. É que, na verdade, é um cartão de débito. E aconteceu de alguns clientes terem sucesso no seu pleito, e a demanda explodiu. Então, um acervo que estava em torno de seis mil nesse Juizado, e caindo, de repente foi para dez mil em dois meses. Mil e cem, mil e duzentos processos recebidos por mês, só por causa do “multibomba” do Unicard. Então, o que acontece é que, com o gráfico de Análise de Tendência, você consegue estimar o seu desespero e organizar o seu trabalho. É para isso que servem os indicadores.

Outra forma de indicador são pesquisas que preciso fazer com o meu usuário, semestralmente e constantemente. Semestralmente, uma pesquisa de satisfação e, constantemente, uma pesquisa de opinião, ou seja, deixar no balcão um formulário que recolho mensalmente e avalio como o meu usuário está se posicionando em termos de sugestão, manifestações, etc. Isso é algo muito importante, tem que ser feito e, às vezes, de uma sugestão do usuário você consegue implementar uma melhoria, uma prática nova de gestão. Em termos de medição, a pesquisa de satisfação é um indicador de gestão muito importante e é, também, um requisito normativo.

Vamos ver se pegamos o ciclo: definimos objetivos para a minha unidade; já sabemos que os processos de trabalho precisam ser documentados; tenho os chefes, com a estrutura organizacional; meço o que faço, e meço, também, por meio de pesquisas.

Tem uma coisa que acontece, que faz parte do meu dia-a-dia, que é o que a norma chama de “produto não conforme”, ou seja, na minha fábrica de maçãs encontramos uma maçã podre em um cesto. Tiramos a maçã, corrigi o problema? Corrigi. Mas pode ser que eu tenha que trabalhar esse problema analisando a sua causa, pois pode ser que eu encontre uma maçã num lote de milhares, mas se eu encontrar muitas maçãs podres nesse lote a coisa vai ficar complicada. Uma coisa é você não localizar um processo num mês, na hora em que o usuário foi buscá-lo. Outra é, dependendo do tamanho do acervo - atente-se para essa ressalva -, não localizar cinquenta processos num mês. O que significa isso? Um processo não localizado é um “produto não conforme”. Uma audiência não realizada por erro do cartório é um “produto não conforme”. É preciso controlar isso, é necessário trabalhar dentro dos limites do razoável. Vocês, na equipe, é que definem quais são seus limites, a partir, também, de uma análise histórica, definindo até onde podem ser tolerantes com o erro. A partir daquele limite, tem alguma coisa errada. Então, é preciso investigar as causas, ou seja, através de uma ação corretiva ou até mesmo através de uma ação preventiva. E essa investigação de causas ou solução do problema pode se dar por uma ação gerencial simples, indo lá, resolvendo o problema, ou através de uma investigação de causa. A norma prevê que você vai ter problema, mas você precisa ter mecanismos para gerenciá-lo. E o nome do problema é “produto não conforme”.

Finalmente, como gestora, estou com todas essas questões trabalhadas na minha unidade, mas preciso, de vez em quando, reunir-me com a minha equipe e analisar como as coisas estão acontecendo. Se houve auditoria, então é preciso perguntar como é que estão os indicadores, como é que está a pesquisa de satisfação, como está o tratamento dos erros mediante ações corretivas e ações preventivas, o que foi deliberado na reunião anterior, quais são as mudanças que podem vir e que vão impactar o processo de trabalho, fazendo com que eu mude tudo, por exemplo, um sistema de informática novo, o processo eletrônico, enfim, algo novo que vai mudar a forma de funcionamento da unidade. Preciso prever.

E, finalmente, aquilo que a Patrícia bem colocou aqui, o que ela levou sessenta segundos para obter da equipe dela, porque o povo não respondia: sugestões de melhoria. E

isso é muito difícil, porque as pessoas são muito travadas. Trabalhar o processo de criatividade, nas nossas equipes, é um desafio enorme, porque as pessoas têm alguns mitos de criatividade embutidos no seu processo pessoal. É opinião geral que só cria quem é artista, quem é gênio, que só cria se tiver liberdade, que a criatividade é coisa de maluco, que só doído é que cria, que é preciso ser um Van Gogh para ser criativo. E, na verdade, não é isso. Preciso conhecer os limites do Tribunal para saber aonde vai o meu processo de criação. Trabalhar este pedacinho é o maior desafio do gestor, é puxar da equipe o que pode ser feito para melhorar. Essas reuniões não são todo mês, vocês estabelecem a periodicidade, mas o ideal é que sejam, no mínimo, trimestrais, senão estarão analisando indicadores velhos, o problema já passou, já se auto-resolveu e não se fez nada.

Feito isso, vêm as auditorias. Primeiro, a auditoria interna, que é feita pelo pessoal da casa. O Tribunal vai precisar prever uma equipe que, um dia, será formada e habilitada para fazer essas auditorias de gestão, em que tudo isso que falei é analisado. Passada esta fase e verificando-se que está tudo bem, vem a pré-auditoria, que é realizada por uma entidade de fora, e existem inúmeras no Brasil que têm reconhecimento internacional. Na pré-auditoria, o auditor virá ao Tribunal, observará e dirá se dá para certificar, se dá para ir para a auditoria mesmo, ou se não dá. Na pré, digamos que ele vem sentir o cheiro, ver se a coisa está bem. Após isso, vem a auditoria de certificação, que é uma auditoria mais detalhada. E todo esse processo tem uma temporalidade, semestral, anual, vai depender, digamos, da maturidade do sistema, que acontece por essas observações encontradas nas auditorias que o Tribunal estabelece.

Para finalizar, o que significa ISO? É um conjunto de quatro normas adotadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, que trata de qualidade de gestão. Ela é implementada trabalhando esses pedacinhos todos: você documenta o que faz e verifica sempre como é que seus processos são realizados, trabalhando a questão da melhoria contínua, como a Patrícia colocou.

E o que é a certificação? É o reconhecimento, por um órgão independente, uma empresa que vem de fora para examinar, mediante uma lista de verificação, se vocês atendem a todos aqueles requisitos. Isso é feito por uma auditoria. O auditor vai conversar com o juiz, vai conversar com cada funcionário, com a equipe, enfim, ele vai observar, exigindo registro do que vocês fazem. E, como já disse, existe uma periodicidade.

Mostrei alguns resultados e fecho a minha fala com alguns desafios. Primeiro, associar ao processo de certificação algum tipo de incentivo para a equipe; trabalhar a melhoria contínua, porque a pessoa pensa que já fez tudo, que está tudo bem, então não faz mais nada e aquilo acaba se degradando; validar continuamente o que o usuário deseja, porque o usuário muda. Existe uma coisa em *marketing* que se chama "migração de valor", que significa que, hoje, tem-se uma expectativa de um produto e, daqui a pouco, tem-se uma expectativa superior. O usuário que vem, hoje, ao Poder Judiciário é o mesmo daquele que vinha há vinte anos? Ele é mais exigente? Claro que é. Então, deve-se revalidar os requisitos do usuário, verificar se ele está mais exigente e o que ele quer. Como? Perguntando, mediante pesquisa de opinião. Trabalhar as metas de desempenho, apertando-as cada vez mais; manter os processos de trabalho documentados, que é um desafio enorme, porque vamos mexendo naquilo que fazemos e a norma fica desatualizada; trabalhar a criatividade das pessoas e, acima de tudo, fazer um selo para o Tribunal. Esse é o grande desafio. São sete os desafios e reputo como maiores o primeiro e o último.