

A CERTIFICAÇÃO ISO 9000 NA JUSTIÇA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Fernando Pereira

Juiz Cel. PM Presidente do Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo

Luiz Natal Rossi

Professor Doutor da Escola Politécnica da USP

Coordenador de Projetos da Fundação Arcadas

A gestão pela qualidade foi implantada na Justiça Militar do Estado de São Paulo, com o desenvolvimento de um sistema de gestão documentado e aderente à norma NBR ISO 9001:2008. Em cerimônia realizada no Tribunal de Justiça Militar de São Paulo, no último dia 4 de dezembro, foram entregues a esta Corte três certificados, emitidos pela Fundação Vanzolini, entidade certificadora que auditou o sistema da qualidade.

O Senhor Ministro Enrique Ricardo Lewandowski prestigiou o evento, com uma explanação sobre a importância das iniciativas de se trazer ao âmbito do Poder Judiciário as modernas técnicas de gestão, sempre tendo em vista o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Lembrou que o Conselho Nacional de Justiça foi criado com o intuito primordial de promover a gestão do Judiciário, e não como simples extensão da atividade correcional.

Em seu Gabinete, no Supremo Tribunal Federal, foi implantado um sistema de gestão pela qualidade, certificado em 2007 pela mesma norma ISO 9001. Um trabalho pioneiro que destaca seu entusiasmo, como tem sido demonstrado nas palestras que realiza por todo o território brasileiro, em vencer o desafio de conquistar a celeridade, porém, sem prejuízo na capacidade qualitativa das decisões e julgados do Gabinete.

Aqui também, na Justiça Militar, há que se falar em pioneirismo: no âmbito do Poder Judiciário, a JMESP tem o primeiro sistema da qualidade totalmente abrangente, ou seja, sistema que em seu escopo engloba auditorias militares, gabinetes de Juiz, Corregedoria Geral, gabinete da Presidência e os setores de apoio administrativo. Foram três os certificados conquistados, que refletem a organização da primeira instância, da segunda instância e da Corregedoria Geral desta Corte.

É importante salientar que o projeto qualidade da JMESP não foi concebido, de início, de maneira tão abrangente que incluísse setores da administração de pessoal, financeiros, da informática, da manutenção predial e, ao mesmo tempo, os setores que tratam das atividades diretamente ligadas à prestação jurisdicional. Na realidade, o projeto crescia em seu escopo à medida que era executado, impulsionado pelo comprometimento dos servidores com as metas estabelecidas e pelo apoio firme e decidido da alta administração. Estes dois fatores críticos de sucesso, como são referenciados na literatura técnica, estiveram sempre presentes.

As Etapas do Projeto

Etapa inicial de diagnóstico foi realizada no segundo semestre de 2008, com o intuito de se elaborar um plano de trabalho cuja execução se iniciaria em janeiro de 2009. A estratégia inicial estabelecida no planejamento foi implantar projetos piloto na primeira e na segunda instância, que serviriam de estímulo para a disseminação das ações de melhoria. Trabalhos dessa natureza que, ao final, visam promover mudanças culturais na organização devem ser pensados com capacidade de acolher novas adesões, projetos que comportem aumento de escala, mas, em contraponto, que também estabeleçam metas intermediárias mais simples, aquelas que ao serem atingidas reforçam o entusiasmo das equipes de trabalho. Em todo o tempo de execução manteve-se foco em promover a sinergia entre as equipes internas e a equipe de consultores.

A Fundação Arcadas elaborou o plano de trabalho e coordenou sua execução. É uma entidade sem fins lucrativos, fundação de apoio vinculada à Universidade de São Paulo, mais precisamente a sua Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, tendo por missão colaborar com o desenvolvimento do ensino e da pesquisa em Direito, e, por extensão natural, com o aperfeiçoamento institucional do setor público, em especial do Poder Judiciário.

Durante o ano 2007, em atendimento a um convite recebido do Supremo Tribunal Federal, a Fundação Arcadas manteve com esta Corte acordo de cooperação técnica e científica, com o objetivo de "...Promover estudos visando à proposição de ações de melhoria nas rotinas do trabalho de Gabinete de Ministro, para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional". Um projeto bem sucedido, culminando com a conquista do certificado NBR ISO 9001 para o Sistema de Gestão da Qualidade, implantado no gabinete do Ministro Lewandowski, e que inspirou o Tribunal de Justiça de São Paulo a desenvolver trabalho semelhante.

Os Acordos de Cooperação Técnica e Científica celebrados com Tribunais tem permitido à Fundação Arcadas aprimorar um modelo de gestão estratégica com foco na melhoria da qualidade e da produtividade, aplicável à prestação do serviço jurisdicional.

O intuito primordial que sempre se coloca, refletindo os objetivos da Meta 2 da Resolução 70 do CNJ, é reduzir o tempo de espera de julgamentos processuais para o jurisdicionado, portanto, etapa essencial é o conhecimento do acervo e o correto planejamento das ações para reduzi-lo. Estudar o acervo exige informatização, tema recorrente nas iniciativas de modernização do Judiciário. Temos, então, duas necessidades básicas da metodologia aplicada nos projetos do STF e da JMESP: técnicas da Engenharia de Produção e automação de rotinas de trabalho.

Assim, nos dois projetos foi utilizada a matriz GUT, que, ponderando as dimensões gravidade, urgência e tendência, estabelece nas equipes de trabalho critérios objetivos de priorização de atividades. As reuniões de planejamento da produção

reforçaram a organização das rotinas. E, do lado da informatização, relatórios gerenciais foram produzidos como ferramenta de apoio à decisão.

A boa prestação do serviço jurisdicional, pressupõe, em essência, que se tenha um processamento eficiente de informações: agilidade e confiabilidade. É necessário prover um ambiente adequado de trabalho, digamos, confortável, de maneira que haja o tempo necessário para o estudo e a reflexão. Em resumo, buscar a automação de rotinas, abrindo maior espaço para as atividades que, de fato, produzem a qualidade desejada do serviço prestado.

Um resultado que se destaca no projeto qualidade na JMESP é o desenvolvimento de um sistema gerador de documentos, GDO, acoplado ao sistema de acompanhamento de andamentos processuais. Documentos diversos são gerados automaticamente, quando se cadastra o andamento, e com informações extraídas dos bancos de dados. Além disso, gerado o documento ele se torna disponível para publicação simultânea na Internet. Este sistema trouxe notável ganho em produtividade e segurança da informação, facilitou a publicação do inteiro teor dos feitos e foi o primeiro passo para a implantação do processo digital na Justiça Militar do Estado de São Paulo.

O sistema GDO foi concebido pelo Grupo de Padronização de Documentos, após um árduo trabalho de revisão dos modelos de documentos exarados da Corte, racionalizando seu uso pela redução da diversidade de tipos. Foi produzido também um Glossário de Termos Jurídicos, com o objetivo de se rever a padronização dos nomes de andamentos processuais. Estes resultados são interessantes também por estarem em consonância com as diretrizes do CNJ e sincronizados com as suas ações no sentido de implantar a numeração unificada de processos e a padronização dos andamentos.

As etapas de trabalho se sucederam sempre mesclando a formação de equipes, ou grupos gestores, com o desenvolvimento de sistemas de informação e dos procedimentos preconizados pela norma de referência, a NBR ISO 9001:2008. Assim surgiram o Grupo de Análise de Dados, voltado para a geração de informações e estatísticas, o Grupo de Padronização de Documentos, o Grupo Gestor de Sistemas – este dedicado a qualificar a interlocução entre usuários e desenvolvedores de informática; o Núcleo de Gestão Estratégica e o Grupo da Qualidade que esteve à frente do processo de implantação do sistema da qualidade.

Benefícios e Evolução do Projeto.

São três os elementos que formam a base do modelo de trabalho que utilizamos: técnicas da engenharia de produção, recursos de sistemas de informação e conceitos da gestão pela qualidade. É claro que sobre esta base está a especialidade do Direito, que nos permite ajustar o foco do trabalho nas atividades finalísticas do Tribunal.

É importante salientar que a Matriz GUT e as reuniões para organização da produção, conhecidas na engenharia como de PCP, assim como com o sistema GDO são apenas ferramentas de trabalho. Existem diversas outras ferramentas que poderiam ser utilizadas ou desenvolvidas. Entretanto, a diferença se faz com o comprometimento das equipes de trabalho, o perfeito alinhamento de visões sobre o projeto, enfim, nas pessoas é que reside o sucesso.

Neste ponto, ressalta a importância fundamental de um programa de treinamento e de motivação. A todo o momento, devemos trabalhar com cada um dos funcionários para que todos entendam os objetivos do projeto e qual é o caminho para se atingir as metas propostas. A participação da alta administração é essencial: o ânimo da tropa reflete o ânimo de seu comandante.

Comemoramos importantes conquistas, algumas relatadas neste texto, entretanto, o maior ganho foi a mudança cultural que congregou os servidores na busca da melhoria contínua. O projeto da qualidade na JMESP se desenvolveu sempre em ritmo crescente de produtividade, pois também houve uma crescente sinergia entre as equipes de trabalho.

Vemos como evolução natural a integração do sistema da qualidade com a estrutura normativa própria do Tribunal, mormente com o Regimento Interno e as Normas da Corregedoria. Isso deve conferir perenidade às conquistas obtidas, e maior organicidade ao sistema da qualidade. É o próximo passo.

Finalmente, é importante destacar os benefícios da parceria entre a Universidade e o Tribunal de Justiça Militar. A Universidade existe, primordialmente, para gerar conhecimento e difundir seus resultados. Aprender para poder ensinar. Este projeto foi, em toda sua extensão, uma constante troca de ensinamentos e aprendizados.