

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**CENTRO DE ESTUDOS GERAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA E**  
**DIREITO**

**FRANCISCO UBIRATAN CONDE BARRETO JUNIOR**

**MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO  
DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE NOS TRIBUNAIS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Sociologia e Direito da Universidade Federal  
Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do  
título de mestre em Ciências Jurídicas e Sociais.

Orientador: Professor Doutor Roberto da Silva Fragale  
Filho.

Niterói, 2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Barreto Junior, Francisco Ubiratan Conde

Mudanças institucionais no Poder Judiciário: Um estudo de caso sobre a implantação da qualidade nos tribunais/ Francisco Ubiratan Conde Barreto Junior, UFF/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito. Niterói, 2009.

123 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal Fluminense, 2004.

1. Poder Judiciário. 2. Mudança Institucional. 3. Administração Judiciária. I. Dissertação (Mestrado). II. Título

FRANCISCO UBIRATAN CONDE BARRETO JUNIOR

**MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO  
DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE NOS TRIBUNAIS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Jurídicas e Sociais.

Aprovada em 28 de setembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Joaquim Leonel Rezende Alvim

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leandro Molhano Ribeiro

---

Prof. Dr. Roberto da Silva Fragale Filho

Niterói, 2009

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos os que participaram desta caminhada.

## Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador Roberto Fragale. A sua experiência em lidar com os temas da pesquisa e a simplicidade com que me dizia os caminhos a serem percorridos foram fundamentais nesta empreitada.

Agradeço também ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense, especialmente na figura dos Professores Marcelo Pereira de Mello, Luis Carlos Fridman, Joaquim Leonel Rezende Alvim, Samuel Rodrigues Barbosa, Maria Arair Pinto Paiva e Mauricio Vieira Martins. Ronaldo Lobão foi um capítulo a parte nesta história, pois ele me conduziu num mundo completamente novo para mim: a antropologia. A sua inteligência e a clareza que habita nas suas aulas, aliada ao fato dele ser uma figura excepcional, foram fundamentais para a minha formação como jovem docente.

Durante esta caminhada pude trabalhar na Fundação Getúlio Vargas e lá fiz bons amigos. Vivian Martins é uma delas. Ana Maria Barros foi outra. Bons papos e muitos risos. Rafael Viola e Thiago Araújo são do grupo dos “dogmáticos gente fina” e Felipe Asensi se tornou um autêntico amigo.

Aos “marxistas paranóicos”, meu grande, fraterno e saudoso abraço, especialmente nas figuras de Alexandre França, Amílcar Freitas, Rodolfo Noronha, Marina Mendonça e Córa Hagino. As aulas com vocês foram maravilhosas. Os churrascos também.

Alexandre Veronese e Fernando Fontainha são companheiros nesta caminhada. Não poderia nunca esquecer esses grandes amigos. Rafael Jatahy é excelente companhia para todas as horas. Nos aturamos desde a já longínqua Nacional. Pablo Zafaroni também possui um papel marcante nessa caminhada, sua ajuda foi imprescindível.

A todos do Grupo de Pesquisas Direitos Humanos, Poder Judiciário e Sociedade. Grandes debates, discussões acaloradas e muitos amigos.

José Ricardo Ferreira Cunha e Sérgio Teixeira são duas pessoas especiais que a vida me trouxe. Foram muitas as divagações e reflexões que levo comigo nesse breve espaço de tempo.

Aos alunos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dar aula nesse espaço e ter encontrado tantos bons alunos foi e é um estímulo para o dia-a-dia.

Agradeço também aos meus pais e a minha irmã. O amor de vocês e a felicidade que compartilhamos fazem a minha vida muito feliz de ser vivida.

## RESUMO

As recentes transformações pelas quais tem passado o Poder Judiciário brasileiro têm operado muitas mudanças na rotina dos Tribunais. Uma delas é a implantação do sistema de gestão da qualidade nas serventias judiciais.

Diante disto, este trabalho se propôs a analisar o impacto da ferramenta de gestão de qualidade ISO 9001 e o seu sistema de atingimento de metas dentro da rotina de uma vara localizada no Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro. Para a compreensão desse modelo de mudança institucional foi utilizado o referencial teórico de Douglas North. Na análise deste problema foram realizadas entrevistas de campo com os servidores e com o juiz da vara em questão e foi feito o levantamento dos dados estatísticos do período de janeiro de 2006 a abril de 2008 da referida vara.

Na análise das entrevistas e dos dados estatísticos foram avaliados os aspectos de aquisição e manutenção da certificação de qualidade, a cobrança por produtividade, o papel do funcionário do Tribunal e se é entendido o jurisdicionado como cliente neste novo modelo de prestação jurisdicional.

Os resultados foram no sentido de que as mudanças que eram esperadas dentro do trabalho que é realizado nesta serventia não aconteceram. A certificação de qualidade cumpriu mais um papel institucional de transformação do que de alteração da rotina dos servidores rumo a uma qualidade no desempenho dos tribunais.

## **ABSTRACT**

The recent transformations that have passed the Brazilian Judiciary have operated many changes in the routine of the Courts. One of these is the deployment of a quality management in the judicial courts.

In this work, we attempted to analyze the impact of the management tool ISO 9001 quality system and its achievement of targets within the routine of a office located on the Regional Labor Court in Rio de Janeiro. To understand this model of institutional change, we used the theoretical framework of Douglas North. In the analysis of this problem we conducted field interviews with the employees and the court judge and it was also analyzed a survey of statistical data from January 2006 to April 2008 in that office.

In the analysis of interviews and statistical data were evaluated aspects of acquisition and maintenance of quality certification, the charge for productivity, the role of the Court's employees and if the users of the Justice's services is understood as a customer in this new model of judicial assistance.

The results were that the changes expected in the work that is done in this office has not happened. The quality certification fulfill another role of institutional transformation that change the routine of the servers toward a quality performance of the courts.



<b>SUMÁRIO</b>
----------------

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
1.1. O PODER JUDICIÁRIO E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES	10
1.2. AS INSTITUIÇÕES E SUAS MUDANÇAS	13
1.3. O PODER JUDICIÁRIO TRABALHISTA NO RIO DE JANEIRO	15
1.4. INOVAÇÕES NAS SERVENTIAS JUDICIAIS	17
<b>2. OBJETIVOS</b>	19
<b>3. METODOLOGIA</b>	20
3.1. OBSTÁCULOS INICIAIS NA PESQUISA CIENTÍFICA	20
3.2. A CONSTRUÇÃO DO OBJETO CIENTÍFICO	23
3.3. DELINEANDO O OBJETO DE PESQUISA	25
3.4. O CAMPO DE PESQUISA	28
<b>4. A IMPLANTAÇÃO DAS NORMAS DE QUALIDADE ISO 9001 NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS</b>	32
4.1. PROCESSO DE AQUISIÇÃO	32
4.1.1. O calcanhar de Aquiles: A Contadoria	38
4.2. DADOS ESTATÍSTICOS DA FASE DE AQUISIÇÃO	40
4.3. PROCESSO DE MANUTENÇÃO	44
4.4. DADOS ESTATÍSTICOS DA FASE DE MANUTENÇÃO	51
4.5. COMPARAÇÃO DOS DOIS MOMENTOS	54
<b>5. UMA NOVA MANEIRA DE TRABALHAR NO TRIBUNAL?</b>	56
5.1. O NOVO FUNCIONÁRIO	56
5.2. A FALTA DE FUNCIONÁRIOS	59
5.3. A COBRANÇA POR PRODUTIVIDADE	61
<b>6. NOVO JUDICIÁRIO</b>	64
6.1. ARQUITETURA INSTITUCIONAL	64
6.2. JURISDIÇÃO OU CLIENTE?	69
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	73
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	75
ANEXO 1 – ENTREVISTAS	77

## **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

ADI – Assessoria de Desenvolvimento Institucional

BACEN – Banco Central

BACEN JUD – Banco Central Judicial

CEDAE – Companhia Estadual de Água e Esgoto

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CPC – Código de Processo Civil

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

DO – Diário Oficial

ESACS – Escola de Administração e Capacitação dos Servidores do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ISO – International Organization for Standardization

NBR – Norma Brasileira

OAB – Ordem dos Advogados Brasileiros

PAD – Padrão Administrativo

RACAD – Relatório de Acompanhamento de Auditorias

SAP – Sistema de Acompanhamento Processual

SEDI – Secretaria Especializada em Dissídios Individuais

SIG – Sistema Integrado de Gestão

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJ – Tribunal de Justiça

TJ/RJ – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

TRF – Tribunal Regional Federal

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TRT/RJ – Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro

TRT/PR – Tribunal Regional do Trabalho do Paraná

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O PODER JUDICIÁRIO E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES

O Poder Judiciário brasileiro está passando por várias transformações. Embora esta afirmação esteja carregada de diversas interpretações, ela é hoje a palavra-chave para compreender o Poder Judiciário nas suas imensas variáveis. Juan E. Méndez, Presidente do Centro Internacional para a Justiça em Transição, em artigo publicado no livro *The (Un)Rule of Law & the Underprivileged in Latin America*, diz que<sup>1</sup> “em vários níveis, todas as agências judiciais na América Latina estão numa grave necessidade de modernização e adaptação aos problemas da sociedade”<sup>2</sup>. Todavia, enxerga ele que a modernização não seria a única capaz de modificar todos os problemas do Judiciário pois ele entende que enquanto a grande maioria das instituições da América Latina estiveram em constante mudança nas últimas décadas, o Judiciário enfrentou vários regressos. Esse “atraso” do Poder Judiciário gerou uma perda de credibilidade e prestígio na opinião pública. Não é raro vermos debatidas nos jornais questões relacionadas à morosidade do Poder Judiciário. Continua o autor:

“Os judiciários, e aqueles que os lideram, têm sido particularmente resistentes a mudanças. Isto não é surpreendente em membros da elite que estão usualmente entre os setores mais conservadores nas instituições da sociedade e do Estado. Na América Latina, no entanto, eles têm não só rejeitado auxílios externos, mas em muitos casos eles têm sido particularmente sem imaginação para como eles poderiam usar o auxílio ou em identificar oportunidades e necessidades de reformas sérias”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Todas as traduções para o português foram feitas livremente pelo autor.

<sup>2</sup> MENDÉZ, Juan E. Institutional Reform, Including Access to Justice: Introduction *In*: Juan E. Méndez, Guillermo O'Donnell e Paulo Sérgio Pinheiro (orgs.) , **The (Un)Rule of Law & The Underprivileged in Latin America**. 1ª Ed. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, 1999, páginas 221 a 226.

<sup>3</sup> Idem.

Neste contexto, começam a aparecer exemplos de diversas modificações pelas quais o Poder Judiciário começa a caminhar. Fenômenos que estudam o comportamento de decisões emanadas do Poder Judiciário, como a judicialização da política e a politização da justiça, têm sido debatidos cada vez mais intensamente no âmbito das universidades e dos tribunais<sup>4</sup>. Por outro lado, temos mudanças que aparecem na organização do Poder Judiciário, como a implantação do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Nacional do Ministério Público e outras que se refletem no espaço físico em que se dá o trabalho das serventias judiciais e um exemplo claro seria os impactos que a modernização da estrutura física e a informatização causaram nos tribunais.

Esses exemplos de transformação, como se pode ver, são de várias ordens e não são nem um pouco isolados. Muito pelo contrário. Eles podem e se comunicam entre si, muitas vezes influenciando a sua própria dinâmica dentro do espaço judicial. Nesta nova realidade em que se encontra inserido, o Poder Judiciário não é uma instituição isolada, mas fruto de um grande movimento de mudança ocorrido a partir dos anos noventa em direção a uma reforma do Poder Judiciário.

Essa reforma do Poder Judiciário foi noticiada nos veículos de comunicação como uma forma de atender a uma série de anseios da sociedade brasileira, que pediam por um Judiciário mais ágil e mais atento às questões de justiça. Nas palavras do ex-Presidente do Supremo Tribunal Federal, Nelson Jobim:

“Compreender que o protagonismo (do Judiciário), não obstante seja positivo para a democracia, aprofundou a crise do Judiciário, na medida em que a sua morosidade, a quantidade de suas “vítimas” e os custos político-econômicos do seu mau funcionamento foram aumentados”<sup>5</sup>

E continua dizendo:

---

<sup>4</sup> VIANNA, L. J. W. ; VIANNA, L. W. ; CARVALHO, Maria Alice Rezende de ; MELO, Manuel Palacios Cunha ; BURGOS, Marcelo Baumann . **A Judicialização da Política e das Relações Sociais no Brasil**. 1a.. ed. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1999.

<sup>5</sup> JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo, *In*: Fundação Getúlio Vargas (ed.), **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005, páginas 13 a 16.

“Elegemos como objetivos fundamentais de nossa gestão: (a) diminuir, de modo claramente perceptível para a sociedade brasileira, a morosidade do Judiciário; (b) adotar iniciativas que repercutam diretamente em favor dos direitos humanos e do acesso à Justiça; (c) institucionalizar um novo modelo organizacional que ponha fim ao puro “gerenciamento de rotina”, ao improvisado e ao insulamento administrativo; (d) ampliar a legitimação democrática da magistratura, interagindo fortemente com a opinião pública e aumentando a visibilidade dos pontos positivos da atuação judicial”<sup>6</sup>

Essa fala do ex-Presidente do STF demonstra que ele, à época, entendia estar o Poder Judiciário num papel de protagonista dentro da sociedade brasileira e por isso seria necessário implantar algumas inovações no aspecto gerencial para agilizar os processos e dar uma resposta à sociedade.

Esse tipo de percepção está muito ligado ao desenvolvimento das nossas instituições. Douglass North, Nobel de Economia em 1993, ao dar uma entrevista para a Revista Veja, sobre o desenvolvimento das instituições no Brasil e nos Estados Unidos, disse o seguinte:

“há várias explicações para o fenômeno do distanciamento de renda entre Estados Unidos e Brasil, mas gosto de me concentrar numa delas: as chamadas instituições. Nenhum país consegue crescer de forma consistente por um longo período de tempo sem que antes desenvolva de forma sólida suas instituições. Quando uso a palavra instituição, refiro-me a uma legislação clara que garanta os direitos de propriedade e impeça os contratos virarem pó da noite para o dia. Refiro-me ainda a um sistema judiciário eficaz, a agências regulatórias firmes e atuantes. Só assim, com instituições firmes, um país pode estar preparado para dar o salto qualitativo, mudar de patamar.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> JOBIM, Nelson. Judiciário: construindo um novo modelo, *In*: Fundação Getúlio Vargas (ed.), **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005, páginas 13 a 16.

<sup>7</sup> NORTH, Douglass Cecil, 2003 apud MARANHÃO, Mauriti. A utilização de instrumentos organizacionais como meios de fortalecimento das instituições e de racionalização. *In*: Fundação Getúlio Vargas (ed.), **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005,

## 1.2. AS INSTITUIÇÕES E SUAS MUDANÇAS

Essa dissertação pretende enxergar o Judiciário e o papel que ele desempenha enquanto espaço institucional em constante transformação. As instituições são a estrutura que os seres humanos impõem para a interação humana e, portanto, definem os incentivos que juntamente com as outras restrições (orçamento, tecnologia etc.) determinam as escolhas que os indivíduos fazem e de que forma se desempenha nas sociedades e economias ao longo do tempo. (NORTH, 1990).

Douglass North, professor do Departamento de Economia da Washington University, diz o seguinte sobre a constituição das instituições:

“São as instituições formais ou informais? Elas podem ser ambas, e eu me interessar tanto em restrições formais – tais como as regras que os seres humanos criam – e em restrições informais – como convenções ou comportamento”<sup>8</sup>.

Este autor faz uma diferença entre dois conceitos. De um lado, como já vimos, ele coloca o que seriam as nossas instituições. De outro, ele as separa do que ele chama de organizações. Essas seriam grupos de indivíduos moldados por algum objetivo em comum para atingir objetivos. Nesse grupo ele insere organizações políticas, econômicas, sociais e educacionais. Nesta visão o Judiciário seria um espaço de organização política. As organizações são constantemente influenciadas pelo modelo de análise institucional e também acabam por influenciar as instituições como um todo. Ele diz que as restrições impostas pelo quadro institucional (juntamente com as outras restrições) definem o conjunto de oportunidades e, dessa forma, o tipo de organizações que venham a surgir. Dada a sua função objetiva – no caso específico do Judiciário, julgar os processos - a organização vai trabalhar na aquisição de habilidades e

---

páginas 111 a 121.

<sup>8</sup> NORTH, Douglass Cecil. **Institutions, institutional change and economic performance**. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

conhecimentos que reforçarão as suas possibilidades de destaque e sobrevivência no contexto em que ela se encontra<sup>9</sup>.

Esse tipo de investimento em aquisição de habilidades e conhecimentos pode ser feito também de maneira indireta. Douglass North diz que as organizações podem induzir o investimento público nos tipos de conhecimento que eles acreditam que vão melhorar suas perspectivas de sobrevivência. A sua teoria sobre as mudanças institucionais está colocada de modo endógeno, ou seja, os movimentos de mudança dentro das instituições são realizados de fora para dentro.

O papel fundamental desta mudança aqui seria o do empreendedor, que é aquele que tomaria as decisões nas organizações. Obviamente, o empreendedor no caso da serventia judicial que assume o ônus de trabalhar sob a lógica de um serviço da gestão da qualidade é o juiz titular. Diz o autor que as percepções subjetivas desses empreendedores determinariam as escolhas que eles fazem nas suas organizações. As fontes da mudança são as oportunidades percebidas pelos empreendedores, como foi o caso do Tribunal ter realizado o convênio com a Fundação Getúlio Vargas para a implantação da ISO nas suas serventias judiciais. Essas mudanças resultariam de movimentos externos, quer no ambiente ou na aquisição de aprendizagens e competências e na sua incorporação nas construções mentais dos atores envolvidos no processo de trabalho desempenhado nestas organizações.

Essa aquisição de novas habilidades de aprendizagem levará à construção de novos modelos mentais pelos empreendedores para decifrar o ambiente do trabalho, o que, por sua vez, irá alterar os modelos de percepção dos preços relacionados as suas potenciais escolhas. Na verdade, isso seria uma mistura de mudanças internas e externas de aprendizagem que desencadearão as escolhas que levarão à mudança institucional. Mudança institucional deliberada acontecerá, portanto, como resultado das demandas dos empresários no contexto dos custos percebidos de alterar o quadro institucional nas suas práticas<sup>10</sup>.

O empreendedor irá avaliar os ganhos a serem derivadas de repactuação dentro do quadro institucional vigente em comparação com os ganhos de dedicar recursos para a alteração desse

---

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ibidem.

quadro. Assim, os empresários que percebem a si mesmos e suas organizações como relativo (ou absoluto) perdedores no desempenho das suas tarefas, como consequência da atual estrutura montada dentro do espaço organizacional, tenderiam a fazer as suas escolhas da maneira mais abarcadora de possibilidades de criação dentro dessas estruturas organizacionais. É a percepção do empreendedor que irá dar os rumos que a mudança institucional irá tomar.

Sendo assim, seria a contínua interação entre instituições e organizações em dado contexto que iriam abrir as portas para uma mudança tanto no nível específico quanto no espaço de destaque dentro da lógica da mudança institucional e a concorrência dentro das organizações seria a força para melhorar continuamente e a investir no conhecimento para obter um reconhecimento nas suas formas de realização da mudança no espaço institucional.

### 1.3. O PODER JUDICIÁRIO TRABALHISTA NO RIO DE JANEIRO

Na primeira fase, a jurisdição do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, abrangia, além do Distrito Federal, que na época era a cidade do Rio de Janeiro, também o estado do Rio de Janeiro e o do Espírito Santo. O primeiro grau de jurisdição era composto por Juntas de Conciliação e Julgamento, distribuídas da seguinte forma: 09 (nove) na capital e 01 (uma) nos municípios de Niterói, Campos, Petrópolis, Cachoeiro do Itapemirim e Vitória.

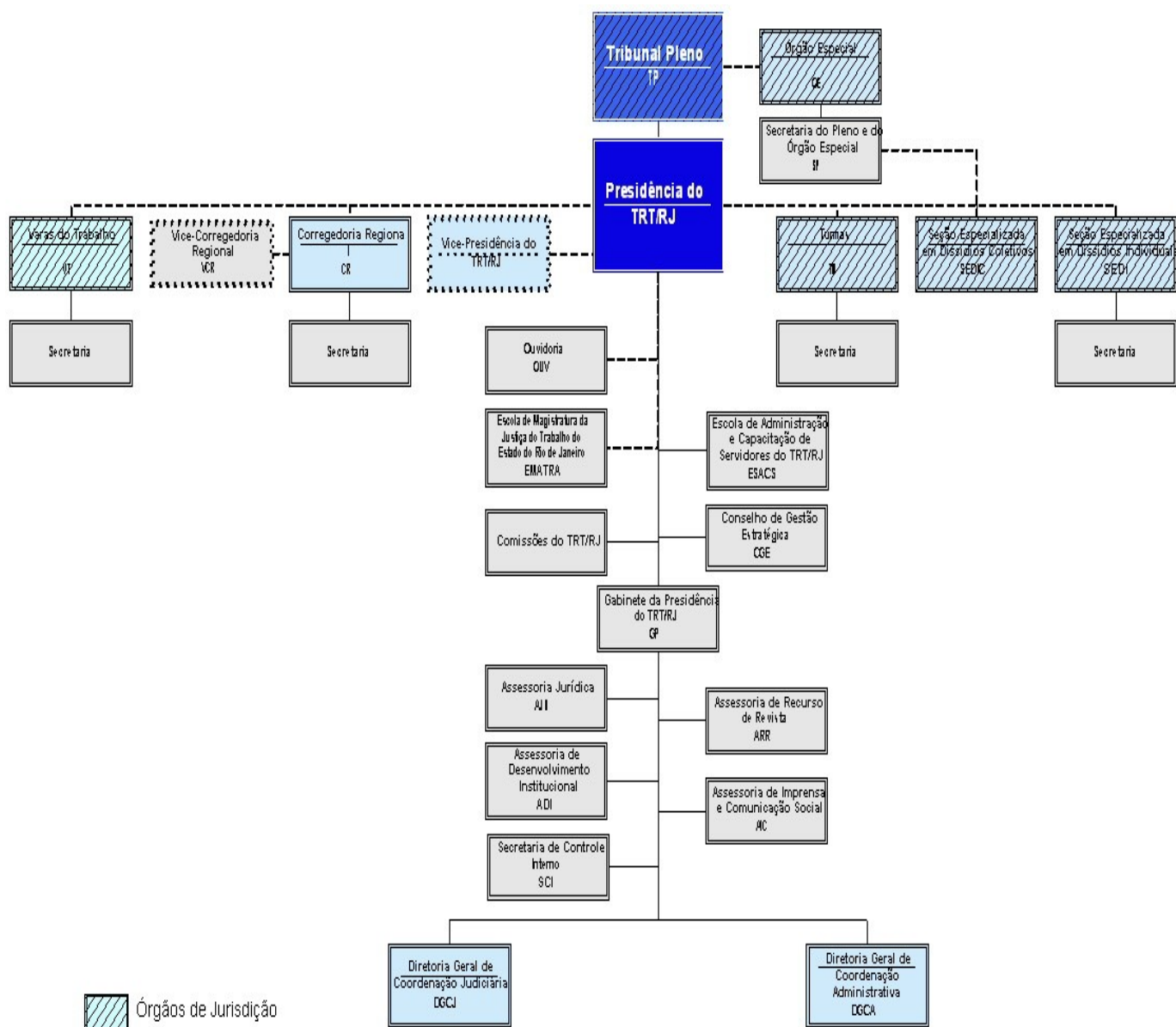
Hoje em dia, o Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, possui jurisdição no estado do Rio de Janeiro e tem em sua composição atualmente instaladas 132 Varas, 82 (oitenta e duas) na capital e 50 (cinquenta) no interior, além de 10 (dez) turmas, cada qual integrada por 05 (cinco) desembargadores.<sup>11</sup> O seu organograma de funcionamento<sup>12</sup> é o seguinte:

Figura 1: Organograma do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro.

<sup>11</sup> Consultado mediante acesso em 09 de junho de 2009 ao site [http://portal2.trtrio.gov.br:7777/portal/page?\\_pageid=73,1823134&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal2.trtrio.gov.br:7777/portal/page?_pageid=73,1823134&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<sup>12</sup> Consultado mediante acesso em 09 de junho de 2009 ao site [http://portal2.trtrio.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINSTITUCIONAL/CONHECA\\_TRT/SUBORGANOGRAMA/ORG\\_ESTRUTURA\\_GERAL.JPEG](http://portal2.trtrio.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINSTITUCIONAL/CONHECA_TRT/SUBORGANOGRAMA/ORG_ESTRUTURA_GERAL.JPEG)





#### 1.4. INOVAÇÕES NAS SERVENTIAS JUDICIAIS

Nesta caminhada em direção à uma reforma do Poder Judiciário, algumas modificações foram trazidas para dentro das serventias judiciais. A informatização do Poder Judiciário é um elemento

que sem dúvida transformou significativamente a vida dos funcionários que trabalham no dia-a-dia dos processos.

Outro elemento que trouxe uma mudança significativa para a vida dessa instituição foi o movimento de implantação das normas de gestão da qualidade ISO 9001 (International Organization for Standardization) nos tribunais Brasil afora. Foi notícia corrente em diversos tribunais a implantação de um sistema de gestão de produtividade que respondesse à imensa quantidade de processos acumulados nas varas judiciais.<sup>13</sup>

Realizei uma pesquisa na *internet* na data de 10 de outubro de 2008 e pude ver nos *websites* dos Tribunais (Tribunais Regionais do Trabalho, Tribunais de Justiça Comum e Tribunais Regionais Federais além do Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça) dos Estados Brasileiros (vinte e seis Estados mais o Distrito Federal), através do serviço de busca dos seus *websites* que os seguintes resultados apareciam para a busca pelos comandos GESTÃO, ISO e ISO 9001: Nove Tribunais da Justiça Comum diziam ter a norma de qualidade ISO 9001 implantadas em suas respectivas serventias e nos Tribunais Regionais do Trabalho outros nove *websites* indicavam o mesmo resultado. Nos Tribunais Regionais Federais todos os *websites* me deram notícias de implantação da norma ISO 9001 em suas varas e no Superior Tribunal de Justiça e no Supremo Tribunal Federal já havia notícias de que tem havido certificação dos gabinetes dos Ministros destas Cortes.

Também pude encontrar em todos os *websites* (Justiça Comum, Justiça do Trabalho e Justiça Federal) indicativos de procedimentos de gestão e de cobrança por produtividade nas

---

<sup>13</sup> Em notícia vinculada na página do TRT/RJ em 02 de junho de 2008: “O desembargador Evandro Valadão, do TRT/RJ, participou nesta sexta-feira (30 de maio), em Curitiba (PR), do seminário “O ISO 9000 e o Poder Judiciário”, promovido pelo Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região – com o objetivo de apresentar a experiência e demonstrar a possibilidade de implantação de ferramentas de qualidade e produtividade em gabinetes do Judiciário.

A Certificação 9000 já vem sendo conquistada pelo Regional do Rio, para suas unidades administrativas e Varas. O seminário, destinado a ministros e desembargadores de todo o país, aconteceu na Escola de Administração Judiciária do TRT/PR e foi aberto pelo ministro Ricardo Lewandowski, do Supremo Tribunal Federal, que fez a conferência “O ISO 9000 e o Poder Judiciário – Realidade no STF, Possibilidade nos Tribunais Brasileiros”.

Corregedorias dos respectivos tribunais. Enfim, parece-me que é um movimento em crescente expansão que tem modificado a vida e o cotidiano dos servidores, juízes e partes que são atores desta mudança no mundo do trabalho destas instituições.

É sobre este objeto que se posicionará esta dissertação. Como tem se operacionalizado a implantação dos sistemas de gestão no âmbito do Poder Judiciário e quais os caminhos percorridos nesta estrada de mudança institucional. A tentativa que realizo nesta empreitada é estruturar as ocorrências e mudanças significativas que se desenvolveram no trabalho forense e problematizar quais foram as decorrências que esta nova mudança acarretou no espaço institucional.

## 2. OBJETIVOS

Os questionamentos centrais do trabalho são: a implantação de modelos de gestão nas serventias judiciais tem modificado o trabalho forense desta serventia? E em que medida e qual foi o resultado desta prática para um movimento de mudança institucional? Nossa hipótese inicial foi estruturada no sentido afirmativo para a primeira indagação pois nos parece que ocorreu uma mudança na forma de efetivar a prestação jurisdicional com esta maneira de trabalhar mas abre-se aí o questionamento de em qual escala foi realizado estas mudanças e quais os prognósticos e perspectivas para o futuro desta organização. Sendo assim, a idéia da pesquisa será fundamentada a partir de três enfoques distintos, mas complementares para a solução do problema, a saber:

1º - a implantação de uma política de gestão dentro das serventias judiciais tem alterado a forma de realização do trabalho forense?

2º - quais os reflexos imediatos desta política para os diversos atores envolvidos neste processo?

3º - a opção pelo trabalho forense conjugado aos modelos de gestão trará quais impactos numa perspectiva vindoura, ou seja, para onde caminha o trabalho realizado nas serventias judiciais e o Poder Judiciário como um todo?

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. OBSTÁCULOS INICIAIS NA PESQUISA CIENTÍFICA

Pensando nos possíveis caminhos de construção e o entendimento acerca do objeto científico me parece primordial a leitura de Pierre Bourdieu que, em seu livro *A Profissão de Sociólogo – Preliminares epistemológicas*, escrito em co-autoria com Jean-Claude Chamboredon e Jean-Claude Passeron, estabeleceu que o pesquisador tem que, primeiramente, ao enfrentar o objeto de sua pesquisa, lutar contra a uma série de obstáculos (armadilhas) que podem aparecer na sua pesquisa. O primeiro deles seria a ilusão do saber imediato, ou seja, deve tentar se afastar do que ele chama de uma sociologia espontânea. Este me parece o ponto de partida crucial na construção do objeto científico. Para vencer este primeiro obstáculo epistemológico, Bourdieu propõe uma série de técnicas de ruptura que a seguir passo a trabalhar.

A influência que o senso comum exerce sobre o pesquisador do campo das ciências humanas é entendida por Bourdieu demasiado forte para o seu trabalho pois ele diz ser as ciências humanas – direito e sociologia, por exemplo – experiências muito próximas do pesquisador na sua vida cotidiana e isto gera um enorme problema a ser enfrentado. Este senso comum deve ser combatido pelo pesquisador na sua análise porque ele pode ter uma leitura diferente do fato a que ele está submetendo o seu esforço interpretativo.

Pierre Bourdieu elenca uma técnica importante no trabalho do pesquisador: tratar o fato em análise com a idéia de ilusão da transparência que seria o dever que os pesquisadores têm de, ao penetrar no mundo social, agir como quem penetra num mundo desconhecido fugindo assim da sua própria consciência valorativa. Aliado a isto está também a idéia do princípio da não-consciência que vem a ser uma condição *sine qua non* para a prática metodológica, pois visa a obter do pesquisador a idéia de que quando ele enfrenta o fato a ser estudado, ele deve ir ao seu encontro desvinculado de pretensões implícitas de valorações pois isto desvirtuaria a pesquisa científica sobremaneira. Nesse sentido, são as palavras do autor:

“o princípio da não-consciência (...) não é a descrição das atitudes, opiniões e aspirações individuais que tem a possibilidade de proporcionar o princípio explicativo do funcionamento de uma organização, mas a apreensão da lógica objetiva da organização é que conduz ao princípio capaz de explicar, por acréscimo, as atitudes, opiniões e aspirações”<sup>14</sup>.

Esse tipo de cuidado se mostra extremamente importante na construção dessa pesquisa pois lido com uma repartição pública composta por uma série de atores (10 funcionários e o juiz) que possuem interesses e aspirações diversos. Diversos muitas vezes da própria instituição a que estão vinculados.

Outro ponto importante destacado pelo autor é o fato de que, na construção da teorização e evidentes respostas à temática que se quis pesquisar, o pesquisador deve se ater a conceitos que lhe são inerentes e não tentar enveredar por explicações alheias ao seu campo de estudo. Isto quer dizer que o pesquisador deve, na busca pelo resultado do seu empreendimento, primar pela análise sociológica dos fatos, por mais que a resposta não lhe seja clara pois é aí que pode residir o objeto de sua análises, a valoração na pesquisa de conceitos alheios a sua formação e seu campo de trabalho podem lhe valer o que chama Bachelard e Bourdieu endossa de “ineficácia epistemológica”.

Há um outro risco enunciado pelo autor, de origem formalística na descrição dos fatos, que pode também tornar-se um entrave para a análise do evento. Falo aqui do poder da linguagem. Bourdieu vem tratar de forma crítica as preocupações que cercam os sociólogos sobre a linguagem que se deve usar tanto na descrição dos fatos quanto no mundo onde estes fatos ocorrem. Por certo, a linguagem empregada no mundo em que ocorrem estes fatos é a linguagem comum, afastada de regras formalistas, num processo que pode sem sombra de dúvidas gerar uma série de interpretações através de seus jogos de palavras. Todavia, Bourdieu parece mais interessado na crítica que deve ser feita quando da interpretação dos fatos e logicamente da linguagem que lhes é aplicada. Assim, estaria ele reinterpretando as diversas figuras de linguagem que apareceriam num dado contexto, criticando-as e derivando as mesmas para um

---

<sup>14</sup> BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean-Claude e PASSERON, Jean-Claude, **A Profissão de Sociólogo – Preliminares Epistemológicas**, 6ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2002.

sentido conexo ao tema em estudo. Entende o autor ser mais prudente para as ciências sociais definir e aplicar um corte epistemológico capaz de realizar a interpretação científica na sua forma estrita possibilitando assim a análise de forma clara e centrada no fato a ser estudado.

A força do ato da fala aqui é fortíssima pois uma coisa é o que os tribunais pensam estar fazendo com essa nova administração e outra coisa seria o que eles efetivamente tem modificado na realidade. Diverso a todo esse entendimento é que a fala sobre estar progredindo ou regredindo em direção a uma melhor ou pior modernização opera na realidade. Assim também é muito relevante a contextualização desses contextos de mudanças no novo desenho institucional dos tribunais para compreendermos como isso realmente tem sido feito.

O pesquisador afeto às ciências sociais lida com um tipo de ciência que afeta a todos os seus companheiros no dia-a-dia, e isto possui uma decorrência muito perigosa para ele quando das suas análises sobre determinados assuntos. Estamos falando aqui do que o autor chamou de “a tentação do profetismo”. O que Bourdieu busca dizer aqui é que no desenrolar de nossa vida, enquanto seres humanos submetidos a uma prática social, somos apresentados a uma série de questões e temas que estão nos jornais, nas revistas etc. temas como morosidade do Judiciário, falta de comprometimento dos servidores públicos, ineficiência dos serviços públicos etc. Estes temas, ao serem debatidos por pessoas no seu cotidiano refletem o que Bourdieu caracteriza como se cada indivíduo se sentisse “um pouco sociólogo”. Entretanto, o pesquisador, neste contexto, deve estar atento a tentação do profetismo e não cair numa lógica de “achismos” pois como Bourdieu diz: “Se, como afirma Bachelard, “todo químico deve combater em si o alquimista”, assim também todo sociólogo deve combater em si próprio o profeta social que, segundo as exigências de seu público, é obrigado a encarnar”<sup>15</sup>

Finalmente, aduz Bourdieu que quando da análise sobre a teoria do conhecimento de uma ciência social - ciência que poderia dizer-se no caso do direito e da sociologia como ciências vivas e em constante mutação – o pesquisador como forma de pensar o domínio deste campo de trabalho deve dissocia - lá da teoria do sistema social, pois os pesquisadores, na visão do autor, teriam uma forte inclinação para uma teorização universal abarcadora de todas as possíveis

---

<sup>15</sup> Idem, p, 37.

interpretações da sociedade, mas devemos nos ater a um enfrentamento da problemática que ora nos apresenta quando da interpretação de um fato científico como não sendo aquele capaz de integrar toda a teorização do conhecimento científico, mas talvez aquele em que podemos interpretar de forma parcial. Sobre este obstáculo leciona Bourdieu que: “A teoria do conhecimento sociológico, como sistema de regras que regem a produção de todos os atos e discursos sociológicos possíveis, e somente destes, é o princípio gerador das diferentes teorias parciais do social (...) e, por consequência, o princípio unificador do discurso propriamente sociológico que não deve ser confundido com uma teoria unitária do social”<sup>16</sup>.

### 3.2. A CONSTRUÇÃO DO OBJETO CIENTÍFICO

No item anterior tratei do que Bourdieu definiu como uma ruptura com o senso comum e dos entraves imediatos que cercam o pesquisador quando da análise dos fatos. Neste item trato especificamente da questão da construção do objeto científico que o autor mesmo define como: “O que conta, na realidade, é a construção do objeto, e a eficácia de um método de pensar nunca se manifesta tão bem como na sua capacidade de constituir objetos socialmente insignificantes em objetos científicos ou, o que é o mesmo, na sua capacidade de reconstruir cientificamente os grandes objetos socialmente importantes, apreendendo-os de um ângulo imprevisto”<sup>17</sup>.

A partir da comparação das temáticas do objeto real (ligado a percepção do senso comum) e do objeto da ciência (ligado a um sistema de relações construídas propositalmente), temos que o autor entende que não é possível dissociar da prática metodológica a noção dos objetos reais pré-construídos. Atento a um tema importantíssimo na comunidade científica – a visualização clara do objeto a ser analisado – menciona o autor que não pode o sociólogo adotar um objeto de realidade social como se o objeto fosse dotado de realidade sociológica. Isto quer dizer que deve o pesquisador na sua vida operar com ideologias e objetos de análise que sejam efetivamente questionados.

---

<sup>16</sup> Ibidem., p, 43.

<sup>17</sup> BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.



Seguindo a orientação de Bachelard de que “o sentido do vetor epistemológico parece-nos perfeitamente nítido. Vai, com toda a certeza do racional ao real e não da realidade ao geral, como o professavam todos os filósofos de Aristóteles a Bacon”<sup>18</sup>, Bourdieu tenta dar um posicionamento mais claro para os pesquisadores ao realizarem seus ofícios na construção de hipóteses que guiem o trabalho de pesquisa e os resultados que serão tirados da experiência. Esta questão é tratada pelo autor de maneira sugestiva para os pesquisadores no sentido de que mesmo que a hipótese de trabalho seja diversa do resultado auferido deve o pesquisador respeitar o resultado da pesquisa e não influir na sua construção, pois a hipótese, carregada que está de teoria, pode mesmo assim estar indicando caminho diverso ao que a pesquisa do objeto científico demonstrou.

Este tema tem enfoque importante nos estudos sobre a construção do objeto científico para Bourdieu, pois ele vê um vazio muito grande entre a teoria e a metodologia empregada. Enxerga o autor que esta divisão se constitui uma oposição epistemológica a divisão do trabalho científico, incorrendo os pesquisadores de campo e professores de gabinete em seres isolados do debate que deve ser feito por ambos de forma a construir-se um trabalho mais bem elaborado.

Encara também Bourdieu o tema da falsa neutralidade das técnicas de percepção do objeto científico. Entende ele que por mais que a pesquisa e as técnicas que a cercam não sejam neutras, deve o pesquisador, no seu trabalho, exercer uma espécie de “interrogação sociológica” às suas próprias interrogações na pesquisa, não agindo de forma ingênua, mas de maneira viva, perspicaz com os elementos que o cercam. Bourdieu dá exemplo neste tópico das entrevistas que são realizadas pelos pesquisadores e da quantidade imensurável de respostas que podem advir dela, mesmo nos mais fechados dos questionários.

Devemos ao analisar um objeto científico ter em mente que o objeto científico é consciente e metodicamente construído e é necessário conhecer esses elementos para fazermos as interrogações que sejam capazes de construirmos as técnicas que efetivamente “leiam” o objeto com as suas reais respostas. A metodologia deve ser capaz de construir hipóteses que obtenham verdadeiramente uma visualização mais clara do objeto de pesquisa.

---

<sup>18</sup> BACHELARD, Gaston. **O Novo Espírito Científico**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1968.

O modelo a ser implementado também possui aqui neste contexto uma relevância muito grande, pois é com ele que embasaremos a pesquisa teórica que será apresentada. A lição de Bourdieu aqui é a seguinte: “Sem dúvida, temos o direito de designar por modelo todo sistema de relações entre propriedades selecionadas, abstratas e simplificadas, construído conscientemente com a finalidade de descrição, explicação ou previsão e, por conseguinte, plenamente controlável; mas com a condição de não empregarmos sinônimos deste termo para dar a entender que, nesse caso, o modelo possa ser algo diferente de uma cópia que faz pleonasma com o real e que, ao ser obtida por simples procedimento de ajustamento e extrapolação, não leva de modo algum ao princípio da realidade que imita”<sup>19</sup>.

### 3.3. DELINEANDO O OBJETO DE PESQUISA

Passadas todas essas questões que discorrem acerca da construção do objeto e como enfrentá-lo na pesquisa, nos parece factível adentrarmos na delineação do que seria o objeto que elegemos para o trabalho.

A pesquisa foi pensada para ser realizada numa serventia judicial que esteja operando mediante um modelo de gestão. Esses modelos de gestão foram inseridos nos três tribunais do Estado do Rio de Janeiro (Justiça Comum, Justiça Trabalhista e Justiça Federal) através de um convênio firmado entre essas instituições e a Fundação Getúlio Vargas. Esse convênio possibilitou a implantação da norma de qualidade ISO 9001 nestes tribunais, através das serventias que demonstrassem possuir já uma estrutura organizacional capaz de conferir um *status* de produtividade acima da média das outras serventias. Sendo assim, decidimos por investigar uma Vara do Trabalho que estivesse funcionando com a norma ISO.

Essa ferramenta metodológica que pretendo empregar neste trabalho consistirá então num estudo de caso em uma serventia judicial do Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro.

---

<sup>19</sup> Pierre Bourdieu *et alli*, **A Profissão de Sociólogo – Preliminares Epistemológicas**, op. cit., p. 68.

Este tipo de instrumento de pesquisa se mostrou o mais adequado dentre os possíveis para a percepção do problema que me propus pesquisar em virtude de alguns aspectos que a seguir desenvolvo.

Primeiramente, é a partir do estudo de caso que podemos verificar como determinado evento se desenvolveu pois nele podemos ter uma observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e também realizar as entrevistas com as pessoas ali envolvidas.

Nesse sentido, a análise exploratória que se conduzirá nesta pesquisa poderá trabalhar com as evidências que se apresentarem – documentos, relatórios gerenciais de produtividade, entrevistas e observações – para melhor compreender o processo que se deu com a implantação de uma reorganização do trabalho baseada numa norma de gestão da qualidade.

A estratégia de pesquisa que escolhi tem como uma das suas principais críticas a menção de que ela forneceria pouca base para que pudesse ser feita uma generalização científica. Todavia, me parece que o estudo de caso como ferramenta escolhida para o enfrentamento do objeto nesta pesquisa é a melhor alternativa não para que seja construída uma amostragem geral sobre o problema e a sua consequente universalização mas tão somente uma pesquisa baseada na formulação teórica de que há uma reestruturação no mundo do trabalho das serventias judiciais, ou seja, partirei da perspectiva de que há uma mudança na estrutura do trabalho forense a partir do crescimento da implantação de um sistema de gestão da qualidade no Poder Judiciário, o objetivo na compreensão do fenômeno será entender como isso tem sido realizado na prática de uma vara judicial.

Robert K. Yin diz que os estudos de casos devem, no seu desenvolvimento, maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto<sup>20</sup>. Essas condições seriam nessa ordem: a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. A operacionalização dessas condições será feita da seguinte forma:

---

<sup>20</sup> YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

1. Validade do constructo: Estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo, ou seja, dimensionar os conceitos de forma que se consiga, na sua operacionalização, identificar como eles respondem aos questionamentos e debates trazidos pela pesquisa;
2. Validade interna: Estabelecer uma relação causal das variáveis dependente e explicativa para que seja possível mostrar como certas condições se dão na prática da pesquisa;
3. Validade externa: Estabelecer o domínio ao qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas. Aqui se identifica a perspectiva de que com a boa exploração das práticas realizadas pelo estudo podemos visualizar uma abstração em cima da temática da pesquisa em outros casos similares e
4. Confiabilidade: Demonstrar que as práticas realizadas no estudo poderiam ser repetidas e mesmo assim chegar-se-ia a um mesmo resultado.

Partindo dessas premissas encaminharei a minha pesquisa de campo nesta serventia judicial pois ela se enquadra perfeitamente nos requisitos acima expostos. Esta serventia foi certificada pela norma de qualidade ISO em 31 de maio de 2007 (o processo de medição começou em 01 de outubro de 2006).

A metodologia de trabalho que foi utilizada na implantação do monitoramento da gestão teria como finalidade aprimorar a integração e os resultados dos processos de trabalho realizados numa Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. Os resultados da prestação jurisdicional (monitoramento, medição e análise dos processos de trabalho) são medidos, e são determinadas prioridades de melhorias. Tais prioridades são consolidadas no que é chamado de Objetivos Estratégicos, para os quais são estabelecidos indicadores, metas e planos de ação. Estes Planos de Ação contemplam as ações de implementação dos Objetivos Estratégicos, as metas e os indicadores de desempenho, ou seja, a partir da implantação da norma de qualidade, o Tribunal espera atingir os resultados de melhora na serventia.

Assim, pretendo trabalhar os dados da serventia da seguinte forma:

1º - Análise dos dados relacionados ao tempo de duração do processo nos dois momentos (antes e depois da certificação) e

2º - Realização de entrevistas.

Estes dados, aliados a uma prática metodológica conhecida como observação direta, que pretendi incorporar nas visitas que realizei nesta Vara Judicial, podem oferecer dados significativos para que eu possa compreender o fenômeno e ver em que medida e escala o mesmo tem se desenvolvido. Assim, pretendo fazer uma análise dos dados comparativos dos momentos de implantação e também de verificação dos resultados dos programas de gestão da qualidade baseando-se em critérios que conjuguem a temática do acesso à justiça, da reforma do judiciário brasileiro e as perspectivas desenvolvidas pelos funcionários quanto aos seus sentimentos com relação a este tipo de transformação.

Desta maneira, este trabalho será ambientado buscando entender todos os fenômenos que vem ocorrendo nesta serventia e quais têm sido os resultados para os diversos atores envolvidos neste processo. O tipo de pesquisa que eu desenvolverei não pretende esgotar o tema da gestão no Judiciário - tarefa impossível tendo em vista o campo de trabalho que eu enfrento - mas pode servir de guia e referência para a compreensão do modelo que está sendo realizado e verificar se há uma mudança significativa no espaço de trabalho dos cartórios judiciais.

### 3.4. O CAMPO DE PESQUISA

Como disse acima, a realização da etapa exploratória foi desenvolvida numa serventia judicial certificada pela norma de qualidade ISO 9001. No Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região existem, hoje em dia, sete varas, duas turmas e a seção especializada em dissídios individuais certificadas por esta norma de qualidade.

Ao ingressar no campo, expus o tema da minha pesquisa e fui encarado por dois elementos com relação aos servidores. Nessa época eu estava trabalhando na graduação do curso de Direito da Fundação Getúlio Vargas e me identifiquei como pesquisador e professor de Direito. Acredito que eles tenham confundido o tema da minha pesquisa com o trabalho que eu desenvolvia nessa instituição pois primeiramente me ficou claro a falta de receptividade dos funcionários com o tema da minha pesquisa. Eles se mostravam muito incomodados com o fato de eu estar pesquisando sobre um tema que os afligia sobremaneira. Esse dado foi novamente enfrentado quando da realização das entrevistas pois os discursos acabaram por elucidar com dados o que eu antes tinha apenas como uma intuição.

Quando eu marquei as minhas entrevistas iniciais, os entrevistados, na sua grande maioria, tentavam desmarcar com a justificativa que estavam com muito trabalho atrasado e que não poderiam dispor do tempo que eu demandava para fazer as entrevistas. Esse me parece ser mais um dado relevante porque eles sempre me pareciam muito atarefados e emocionalmente estafados com o volume de trabalho que eles tinham que executar.

A primeira entrevista realizada foi feita com a Diretora da Secretaria, que expôs o processo de trabalho nessa serventia e as rotinas desempenhadas pelos funcionários. Foram perguntadas para ela algumas questões relacionadas a ISO e ela pareceu por vezes reticente quanto à importância da mesma e em outros momentos muito preocupada com o resultado da sua equipe no que tange ao desempenho das funções.

A partir daí foi mais fácil compreender a dinâmica que ali se operava. Essa dinâmica era pautada por um grau de cobrança muito forte, exercida pelo Tribunal, para com os servidores que estavam submetidos ao certificado ISO. Essa percepção foi novamente constatada quando da realização das entrevistas com os outros funcionários e com o juiz.

Pude verificar também, nas vezes em que estive dentro da serventia, como a rotina deles era desempenhada. Percebi que eles atuam em turnos, tanto no atendimento aos advogados e partes, quanto no desempenho das suas tarefas nos computadores e nos processos. Parecem desempenhar várias funções, realizando de tudo um pouco dentro da rotina da serventia.

Foram entrevistados ao todo oito funcionários da vara. O grupo é formado por três analistas judiciários, quatro técnicos judiciários e o juiz titular da vara. Dos analistas judiciários, uma é a diretora da secretaria, um é assistente do juiz e um trabalha direto na contadoria. Três técnicos trabalham no atendimento e uma trabalha com o juiz na audiência e quando esta acaba ela vai para o atendimento também.

Optei por trabalhar com entrevistas semi-estruturadas pois este tipo de entrevista combina elementos de entrevistas abertas e fechadas, onde o entrevistado pode discorrer sobre o tema proposto com a possibilidade do entrevistador poder dirigir o debate para o assunto que precisa, aos olhos dele, ser mais bem elucidado ou compreendido. No roteiro que eu desenvolvi para as entrevistas eu tentei verificar a trajetória profissional do entrevistado(a), as mudanças no trabalho realizado na serventia, como foi o processo de aquisição da ISO, como foi o processo de manutenção da ISO, quais são os principais problemas no dia-a-dia do tribunal e como eles enxergam a cobrança por produtividade realizada no tribunal. Me pareceu que assim eu iria obter um esclarecimento mais aprofundado sobre a percepção dos atores envolvidos nesse processo de mudança pelo qual passa o tribunal.

Todo o material coletado nas entrevistas foi degravado e dividido em temas correlacionados nos itens acima expostos. Esta prática teve por finalidade tentar compreender como os atores envolvidos no processo percebiam essa mudança e como eles enxergavam essa nova realidade institucional. Foram mantidas as entrevistas na íntegra, sem qualquer alteração gramatical na fala dos atores.

Além disso, foram analisados estatisticamente os dados da serventia no período de janeiro de 2006 a abril de 2008, pois, a partir do mês de maio de 2008, os relatórios de produtividade emitidos pelo tribunal vieram com um acréscimo de aproximadamente 400 processos que não constam na vara, segundo informou a diretora da secretaria, o que impossibilita a análise dos dados.

## 4. A IMPLANTAÇÃO DAS NORMAS DE QUALIDADE ISO 9001 NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS

### 4.1. PROCESSO DE AQUISIÇÃO

A Vara do Trabalho pesquisada obteve o seu certificado ISO 9001 no dia 31 de maio de 2007. Houve uma primeira candidatura da vara à obtenção do certificado, mas eles não conseguiram o certificado porque o processo de escolha das varas, que terão o seu certificado de qualidade ISO 9001, é feito através de nomeação pelo presidente do Tribunal. Ele deixa a entender na sua fala que este processo de escolha tem uma vocação política na decisão de quem serão os certificados, como vemos a seguir:

*Juiz: Houve uma certificação que nós não fomos aprovados. Ficamos em segundo. Isso é porque o presidente que escolhe. Afinal, é porque seriam três varas que iam ser certificadas e havia oito concorrendo. Apesar de eu achar que a minha tinha melhores condições que as outras, foram as outras as escolhidas. Eu não me lembro quais eram as varas. Na segunda leva - podemos falar assim - a nossa foi, a décima segunda e mais uma que eu não me lembro de cabeça. Houve a certificação e aí a gente passou por todo o processo.*

O processo de busca pela certificação foi feito pelo Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro ao firmar convênio com a Fundação Getúlio Vargas.<sup>21</sup> Através desse convênio, foi levada para o Tribunal a possibilidade de se dar às varas um certificado que comprovasse a qualidade na prestação jurisdicional. Essa mudança foi realizada tendo como escopo uma política da qualidade que foi definida para:

---

<sup>21</sup> No dia 28 de abril de 2005 ocorreu, no auditório do Jockey Clube Brasileiro, o seminário “Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão”, que inaugurava o compromisso dessas instituições. O evento contou com a participação e a palestra de funcionários da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, membros do Poder Judiciário do Rio de Janeiro - TJ/RJ e TRT/RJ - e representantes do STJ (Superior Tribunal de Justiça).



*“Desenvolver, continuamente, práticas de gestão que proporcionem a entrega da prestação jurisdicional, em tempo razoável, de forma eficaz e eficiente.”<sup>22</sup>*

Esse novo perfil parecia pretender a realização de um movimento de mudança na estrutura do Judiciário para, a partir da sua reinvenção numa prática voltada para uma melhor gestão, atingir uma melhor prestação jurisdicional. E foi essa a sua meta definida como visão de futuro:

*“Instituição pública modelo, capaz de entregar a prestação jurisdicional de acordo com as necessidades e expectativas da sociedade.”<sup>23</sup>*

Com essa nova postura do Tribunal, os atores envolvidos no seu dia-a-dia foram logo absorvidos no processo. O Tribunal lançou um edital para as varas, setores e gabinetes que quisessem se candidatar para obter a certificação ISO 9001. Junto a isso, o Tribunal começou a investir em treinamento dos funcionários dentro de uma nova perspectiva organizacional. Obviamente, os funcionários se sentiram um tanto confusos com a avalanche de mudanças que apareciam:

*Funcionário B: (...) esse ISO, era uma coisa que eles cobraram bastante quando implantaram, mas deu pra perceber que as pessoas que estavam cobrando não estavam sabendo muito bem o que estavam cobrando. (...) Pode ser que eu esteja enganada, mas me parece que eles caíram de pára quedas.*

É interessante notar que a leitura que este ator faz desse processo é de que nem o Tribunal nem o juiz que se candidatava sabiam muito bem o que era o processo de certificação. Essa impressão que o servidor tinha foi confirmada na grande maioria das entrevistas. Tomemos a percepção que o juiz desta serventia tinha quando foi aberta a possibilidade de se trabalhar sob esta perspectiva.

*Juiz: O ISO me parecia, na minha opinião, eu tinha uma idéia que você podia otimizar o trabalho, torná-lo mais pragmático, mais objetivo e isso para mim é menos trabalho para todo mundo (...)*

---

<sup>22</sup> Manual de Gestão do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, página 19.

<sup>23</sup> Idem, página 20.

A primeira impressão do juiz é de que ele poderia otimizar as suas rotinas. Tornar o trabalho mais ágil e eficiente. Entretanto, já demonstra ele que não foi isso o que ocorreu. Esta fala será enfrentada com mais clareza ao longo do trabalho.

Nos cursos que foram ministrados nessa fase inicial, como forma de ambientação com o tema, alguns funcionários foram escolhidos para aprender o que seria a ISO e como ela seria implantada nas varas e gabinetes. Sobre os cursos preparatórios para essa nova fase pela qual passava o Tribunal:

*Funcionário G: Fiz curso da Fundação Getúlio Vargas sobre trabalho em si, o que seria a ISO para mostrar para os funcionários o que seria a ISO, então foi escolhido alguns funcionários e foi lá fazer em grupo, trabalho em grupo, aprender como funcionava a ISO. A ISO, para você ter uma idéia é de empresa particular, não de empresa pública. Aqui pra gente, a gente tava meio perdido do que seria a ISO porque, pra gente né? A ISO tem mais idéia de competição, de mercado. Você bota um produto no mercado com um carimbo da ISO entre aspas e esse produto seria mais atraente, mais aceito no mercado. Então pra gente, muita gente, tinha essa dúvida: porque que a ISO vai vir para o tribunal se não tem essa competição? É competição entre a gente mesmo? Aí, foi explicado, né? Foi uma maneira de deixar as Varas mais especializadas, deixar em linha, mas só que eu acho que antes da ISO deveria primeiro conversar com os funcionários, ver qual é as principais deficiências pra poder aí sim implantar a ISO. Isso não foi feito, né? O que foi feito foi assim: quem quer ser da ISO?*

Essa perturbação pela qual passou o funcionário – se seria implantada uma competição entre eles - parece tê-los afetado nessa primeira fase. Muitos se mostraram receosos com a implantação de um sistema de gestão organizacional e busca pela qualidade dentro da sua rotina de trabalho. Apesar de ele enxergar que um produto com a certificação ISO tem mais destaque no mercado, ele não consegue entender como o trabalho desempenhado dentro das serventias e gabinetes judiciais podem estar sujeitos ao mesmo crivo que um produto de mercado.

Além disso, a impressão que eles tinham era de que iriam aumentar o volume dos seus afazeres e também de que estariam atrelados a uma padronização que se revestia como um “controle” externo ao Tribunal.

Outro elemento que aparece é o distanciamento entre o que pensavam o Tribunal juntamente com os implantadores deste sistema de gestão e os servidores. Eles pensavam que os primeiros a serem ouvidos quando fosse perguntado sobre os seus serviços, seriam eles. Novamente, a fala desse ator pode ajudar a ilustrar um pouco mais sobre o que os servidores do Tribunal sentiam quando pensavam nesta mudança do Tribunal:

*Funcionário G: Em todos os cursos que eu fiz eu vi. As pessoas interrompiam, falavam: Pô, a gente quer, mas não tem como porque a gente que está lá sabe que não é assim. E não foram... Eu acho que primeiro tinha que ter vindo uma equipe da ISO conversar com a gente, da FGV, pra depois ser implantada, sabendo as nossas deficiências e carências para ela ser implantada mais rápida e melhor.*

Esta percepção demonstrada pelo funcionário, de que há um distanciamento entre a visão do Tribunal e a deles é percebida pelo juiz desta serventia. O juiz identificou esse primeiro entrave como uma espécie de “resistência”:

*Juiz: (...) Aí todo mundo tinha na cabeça que com essa certificação você ia trabalhar mais. Essa foi a primeira resistência. Eles falavam: Pô, Excelência! A gente vai ter que trabalhar mais? Vai ter que fazer isso e aquilo, vai ter controle, fazer registro de documentos? Aí eu, conversando com eles, falei que seria uma incoerência a gente ter um certificado de qualidade e trabalhar mais. (...) Eu falei com eles e todo mundo encampou a idéia porque sem eles a coisa não anda. Se os funcionários não estiverem na mesma linha que o juiz, não só no ISO, a vara, né? Porque você depende deles. Todo mundo depende de todo mundo. Aí eles encamparam a idéia e nos inscrevemos.*

Importante notar que mesmo apesar dos servidores estarem confusos e receosos com a implantação de um sistema que em tese pode modificar a maneira deles trabalharem, o juiz os convence da importância de participarem do processo. Aqui vemos o papel preponderante do juiz na negociação com os servidores para que eles o ajudem a obter esse certificado.

Apesar desses obstáculos iniciais, a Vara se candidata. Listados no edital de convocação para os postulantes ao certificado ISO 9001, há uma série de pré-requisitos que os postulantes têm que estar inseridos. Sobre como se enquadra a serventia no preenchimento dos requisitos há uma percepção confusa entre os envolvidos sobre o que seria o trabalho desempenhado na serventia e os critérios para a aceitação de se concorrer no edital. Comparemos a fala de um servidor e a diretora da secretaria:

*Funcionário C: O Juiz se candidatou à certificação, foi observado se a Vara já atendia os requisitos, porque sai os requisitos publicados no Edital, nas Varas a serem certificadas e elas se oferecem, porque não são todas as Varas que tenham condição de ser certificadas*

*Funcionário A (diretor da secretaria): Muita gente confundia que o processo de certificação era para as varas que estivessem em dia. Não! Você pode ter um processo de certificação numa vara que não tenha, desde que você atenda o que eles pediram de requisito para você se inscrever e ser selecionada. O juiz ter dois anos de titularidade, não tenha prazo, a marcação de pauta ser para tantos dias. A gente preencheu aquilo ali. Não porque eu tenha preenchido que eu seja um espetáculo de secretaria. Tenho meus problemas.*

Uma fala recorrente quando da minha entrada no campo é de que já havia um “trabalho de qualidade” desempenhado pelos funcionários dentro da serventia. Eles me pareciam estar previamente conscientes da importância no bom desempenho das suas funções em nome de um “espírito de equipe” que havia nesta serventia. Os funcionários dessa vara já trabalhavam juntos há bastante tempo e se conheciam muito bem. Durante o tempo em que eu lá estive pude notar

que a diretora da secretaria parecia ter com eles uma relação de amizade e eles tinham uma admiração por isso.

*Juiz: (...) nós mantivemos aquele padrão, que era um padrão de excelência, tendo em vista a média das outras varas aqui do Estado. Há um ano e meio atrás, dois anos, surgiu essa oportunidade de certificação de qualidade e quando eu vi os requisitos para se candidatar, para se habilitar a concorrer, questão de prazo para concorrer, prazo de despacho, enfim, todos os requisitos que são quase cinqüenta. Eu vi que a vara aqui se enquadrava perfeitamente.*

*Funcionário C: (...) se você pegasse uma Vara complexa, você não teria como se adequar, você pega uma Vara que tem uma distribuição ruim, uma Vara antiga, por exemplo, uma Vara com muitos problemas de execução, ela não tem como ser certificada, porque ela não vai atender a demanda, mesmo que se fixe prazos, ela não vai ter como atender a norma, se não tiver uma equipe boa. A Vara aqui dispõe de uma equipe excelente, é uma Vara muito boa, nós não temos problemas com ausência, falta ou licença.*

*Funcionário B: (...) Houve realmente uma cobrança, mas nada que atrapalhasse a gente, porque a gente já estava fazendo tudo direitinho. Então o que eles estavam cobrando já estava tudo direitinho.*

Esse é um dado relevante para a implantação da ISO. Diferentemente do que se dizia nos discursos sobre a importância de se trazer a certificação da qualidade para dentro do Tribunal, já parecia existir, na fala dos atores, um caminho traçado pelas equipes que compunham as varas que direcionava o seu trabalho para um serviço com mais qualidade. Essa forma de operar a prática das serventias já se mostrava preocupada com dados como produtividade e uma entrega jurisdicional mais adequada. Esse parece ter sido o elemento fundamental para que se pudesse fazer a certificação de qualidade dentro deste espaço. O edital já lista uma série de elementos que devem estar sendo atendidos na rotina da serventia. Esse foi o primeiro passo rumo à certificação que iria vir a ser obtida.

#### 4.1.1. O CALCANHAR DE AQUILES: A CONTADORIA

Dentro desse espaço judicial, o que me foi relatado como sendo o maior dos problemas da grande maioria das varas era a questão das contadorias. Esse setor da vara é o responsável por verificar e atualizar os cálculos relacionados aos processos em trâmite na serventia. Isso ocorre quando há um acordo não cumprido, quando há um cálculo de liquidação e impugnações; no caso de falência da ré; caso seja necessário o cálculo de diferenças; quando há contribuições previdenciárias e fiscais; se houver despesas de execução; caso seja necessário a identificação de valores de depósitos judiciais e recursais do Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal ou a critério do juízo.

O grande problema desse setor é o fato de que há somente um servidor atuando neste setor. Apesar do Conselho Superior da Justiça do Trabalho ter dado autorização às varas que recebessem mais de mil e quinhentos processos no ano para que elas tivessem mais um contador, esta resolução foi suspensa por unanimidade de votos.<sup>24</sup>

Funcionário D: *Só tem um contador por vara. O que que acontece? Não tem substituição. Tá de férias, para. Claro, eventualmente uma ou outra vara tem lá o seu alfa um que saiba, que quebra o galho e tal. Então, qualquer outra função tem. Todo mundo tem substituto, substituto de juiz, substituto pras férias porque é um serviço que não pode parar. Mas a contadoria para e acumula.*

Funcionário D: *(Sobre o acúmulo de processos) Foi também em decorrência da lei, exigências legais de execução, introdução e cálculo da contribuição previdenciária nos cálculos que era uma coisa que a gente não fazia e passou a fazer, da reclamada, da reclamante... Imposto de renda a gente já fazia, é... determinados detalhes que aumentam o tempo de trabalho como... coisas pra facilitar sempre na idéia de atende melhor o jurisdicionado, mas essas idéia*

<sup>24</sup> Consultado mediante acesso ao site [http://www.anajustra.org.br/mostra\\_noticia.php?id=2863](http://www.anajustra.org.br/mostra_noticia.php?id=2863), em 20/08/2009.

*implicam a diminuição do tempo disponível para você fazer mais e acabam resultando em você trabalhar mais.*

A cobrança neste setor é pelo aumento da sua produtividade. São estabelecidas metas a serem atingidas e tanto o juiz quanto os auditores perguntam por estas metas. No caso dos funcionários não terem atingido a meta proposta ele terá que se justificar e dizer quais as medidas que ele entende serem necessárias para corrigir o caminho que eles devem traçar para chegar naquele número previamente estabelecido.

*Funcionário G: Contadoria aqui é um funcionário pra sei lá, essa Vara aqui tem cinco mil e poucos processos, a Contadoria deveria conversar com ele primeiro pra deficiência, porque de tanto acúmulo e qual seria a maneira de terminar isso, mas não, a ISO foi implantada e não deram nenhuma sustentabilidade, um suporte pra ele, e aí disseram: olha, você tem quantos dias na Contadoria? Eu tenho cento e oitenta dias de processo. O primeiro processo que ele vai pegar tem cento e oitenta dias. Então, você vai pegar e diminuir isso pra cem. Mas diminuir isso pra cem como? Vamos diminuir isso dando base. Olha, nós vamos te dar mais um colega para você baixar isso daí, diminuir isso daí. E daí você mantém porque o contador tira férias também. E esse serviço, a contadoria, não tem um colega pra substituir quando tira férias. Igual o que se faz com o juiz.*

Essa foi uma constatação que eu tive em quase todas as entrevistas que eu fiz: o fato de que não há uma pessoa para substituir o contador nas suas férias. Essa dificuldade é o que eles dizem ser um dos maiores causadores do atraso neste setor, juntamente com o grande volume de entrada de processos.

Tendo esse problema na sua serventia, o juiz titular desta vara decidiu por fazer uma espécie de mutirão neste setor, nos moldes que fizera o juiz que ocupava esse cargo anteriormente. Ele também decidiu trocar o contador por achar que ele não se enquadrava no novo “perfil” da vara.

*Juiz: Nós tínhamos um cálculo de processo de um ano atrás. Ainda é o nosso calcanhar de Aquiles. O outro juiz, quando tomou posse, fez um mutirão com os peritos e eu há seis meses atrás troquei o contador porque ele tinha um perfil que não era o meu porque eu sou objetivo, prático. O perfil não era o da vara, apesar de ser um excelente funcionário. Nós permutamos e eu peguei um funcionário daqui e eu vi que sozinho ele não ia conseguir botar em dia porque eu tenho meta pra noventa dias que não é pouco mas é o que dá pra fazer por enquanto. Eu fiz o que foi feito lá atrás e chamei. Cada um pegou um lote e eu to querendo reduzir, estava de um ano e eu estou de fevereiro pra cá. Até o fim do ano eu chego perto dos noventa dias.*

Partindo dessa solução, o juiz decidiu novamente aplicar uma nova meta para os seus funcionários:

*Juiz: Era de cento e oitenta e eu quero de noventa sabendo que o ideal é de um mês. A coisa tá começando ainda e ele não tem muita experiência.*

Toda essa dinâmica reflete uma imensa dificuldade de comunicação entre o mundo das serventias e os gabinetes da presidência do Tribunal. O contador têm que cumprir sozinho a sua função, mas não dá conta da imensa quantidade de processos a que estão submetidos. Além disso, ele tem que cumprir as metas do juiz e dos auditores da ISO. Esse problema irá se desdobrar no próximo item onde trabalho o processo através dos seus dados.

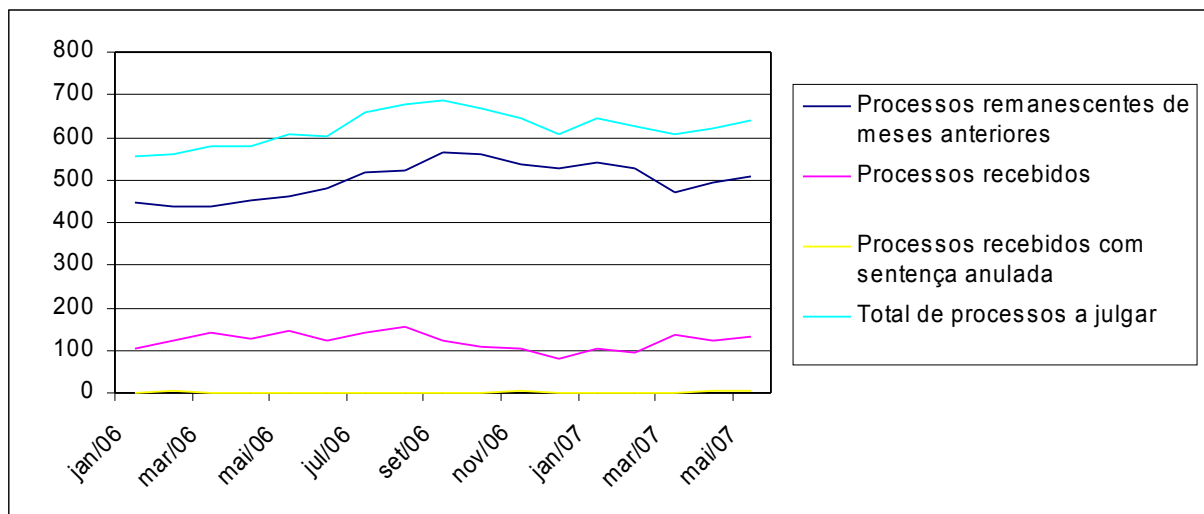
#### 4.2. DADOS ESTATÍSTICOS DA FASE DE AQUISIÇÃO

Obviamente, toda a visão acima apresentada é a visão do que os funcionários estão tendo do processo como um todo. Para verificar se ela corresponde à realidade, recorreremos aos dados relativos aos números dos processos nesta vara. Trabalharemos com três dados relacionados aos processos. O primeiro será o gráfico sobre a fase inicial do processo (até a sentença), o segundo



será a análise dos processos em liquidação e o terceiro gráfico trabalhará com os processos que se encontram na execução. Dividirei essa análise em dois momentos, antes e depois da implantação da ISO e a sua consequente manutenção. Essa análise possibilitará a compreensão do modelo que estamos nos propondo estudar.

Gráfico 1: Análise dos processos recebidos antes da certificação de qualidade.

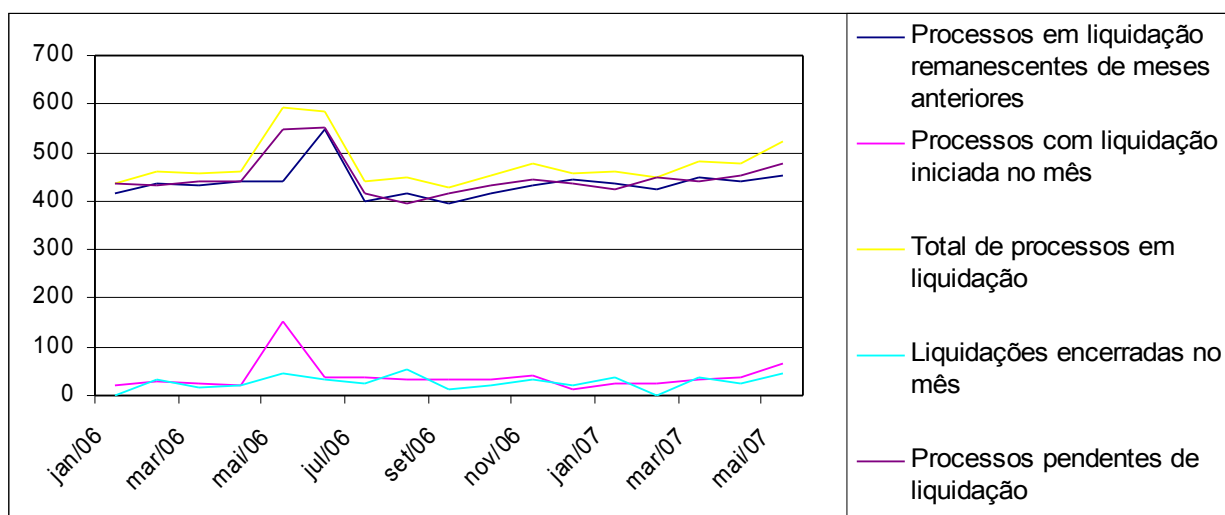


Este gráfico traz os dados relacionados ao número de entrada de processos judiciais e a quantidade de processos a julgar nesta vara desde janeiro de 2006 até maio de 2007. Como já foi falado, a vara obteve o seu certificado ISO na data de 31 de maio de 2007. Os dados trabalhados neste gráfico são os Processos remanescentes de meses anteriores, ainda pendentes de julgamento, os Processos recebidos no mês, via distribuição, os Processos recebidos com sentença anulada e finalmente, o Total de processos a julgar.

Pela figura podemos ver que os processos recebidos com a sentença anulada quase não aparecem no gráfico. São geralmente dois, três ou até mesmo nenhum processo no mês e a sua média nesses 17 meses é de 1,76 processos por mês. Por este motivo ele não causa uma alteração significativa na quantidade de processos a ser julgados pela serventia. Já o número de processos recebidos tem uma média de entrada de 121,29 processos por mês. O número de entradas de processos por mês na serventia se mantém sempre acima de cem processos por mês e abaixo de cento e cinquenta, com exceção ao mês de dezembro de 2006, que foi de oitenta e um processos,

o que é explicado pelo recesso do Tribunal. Os processos remanescentes de meses anteriores se mantêm sempre acima dos quatrocentos e quarenta processos no mês. A sua média é de 499,05 processos no mês e podemos ver pelo gráfico que no mês de maio de 2007 ele já ultrapassa os quinhentos processos no mês. É possível ver também que há uma relação direta entre a distribuição de processos e o aumento destes processos remanescentes pois no meio do ano há um acréscimo considerável neste número e no meio do ano isso tende a cair. Atribuo este fato ao recesso de fim de ano que diminui consideravelmente a entrada de processos no Tribunal. Já o meio do ano tem relação com o acúmulo de serviço que se estabelece nesta serventia. Por fim, vemos que o total de processos a julgar acompanha todo esse movimento, passando de quinhentos e cinquenta e cinco processos no mês de janeiro de 2006 a seiscentos e quarenta e um processos em maio de 2007.

Gráfico 2: Análise dos processos em liquidação antes da certificação de qualidade.

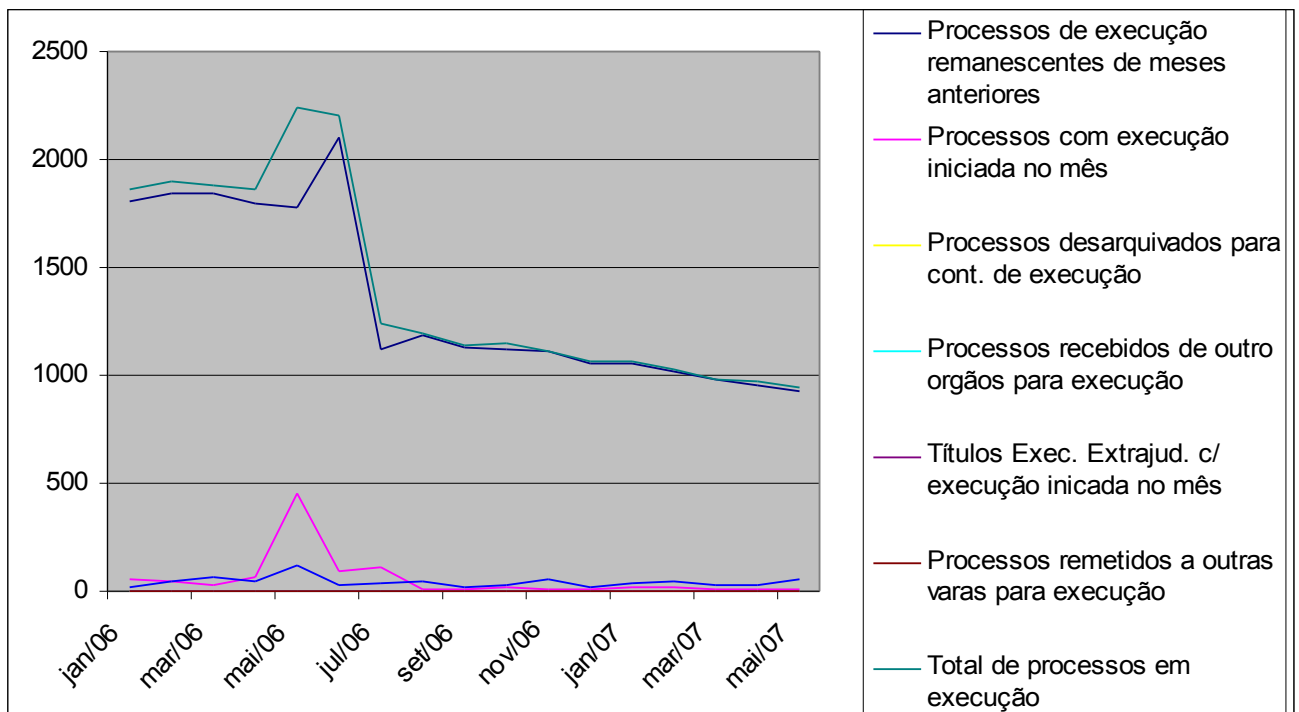


Este gráfico lida com os processos em liquidação na serventia antes da implantação da ISO. Pela sua análise podemos ver que o total dos processos em liquidação aqui se mantém numa constante, sempre acima dos quatrocentos e cinquenta processos. As liquidações encerradas no mês computam um número baixo. Elas têm uma média de 26,47 e oscilam na faixa de quarenta e seis até duas no mês. Acredito que isso se deva às férias do contador da vara. No tocante as liquidações iniciadas no mês, ela está quase sempre na casa dos trinta processos por mês, com

exceção ao mês de maio de 2006, onde ela chega a atingir o número de cento e cinquenta e quatro. A sua média total ficou na casa dos trinta e nove processos mensais. Sendo assim, há um acúmulo perene de processos em liquidação dos meses anteriores que se mantém com uma média de 436,76 sendo que o mês em que ele esteve mais baixo foi o mês de setembro de 2006 quando ele chegou à quantidade de trezentos e noventa e seis processos.

Por fim, podemos ver o gráfico dos processos em execução. Os dados relacionados neste gráfico computam os processos de execução remanescentes de meses anteriores, as execuções iniciadas no mês, os processos desarquivados para continuação de execução, os processos recebidos de outros órgãos para execução, os títulos executivos extrajudiciais com execução iniciada no mês, os processos que foram remetidos a outras varas para execução e o total de processos em execução.

Gráfico 3: Análise dos processos em execução antes da certificação de qualidade.



Neste gráfico é interessante notar que há uma queda muito acentuada a partir do mês de maio de 2006 nos processos de execução remanescentes de meses anteriores, que no começo da nossa medição estava em hum mil, oitocentos e oito processos. Os funcionários atribuem este fato a um mutirão que ocorreu na data para auxiliar a contadoria pois o acúmulo de trabalho estava grande neste setor. A partir desta fase, esse número vem caindo mais lentamente se mantendo, finalmente, na contagem, em maio de 2007, de novecentos e trinta processos remanescentes. Esse número é quase a metade dos processos em janeiro de 2006. Os processos recebidos de outros órgãos para execução bem como os processos enviados a outras varas para execução contabilizaram zero desde o começo da medição. Os títulos executivos extrajudiciais com execução iniciada no mês são recebidos de maneira bastante esparsa e em muitos meses não há. A sua média total ficou na casa de 0,94. O mesmo ocorre com os processos desarquivados para a continuação da execução. A sua média permaneceu em 1,23 processos por mês.

Duas mudanças aparecem aqui, portanto. A primeira é a entrada do Tribunal nos rumos da qualidade e da gestão dentro das suas práticas e a segunda é a forma que já se operacionalizava dentro das serventias. Após essa habilitação inicial, eles passaram a verificação das auditorias interna e externa a fim de checar como estavam os procedimentos realizados e quais seriam os passos seguintes à certificação.

#### 4.3. PROCESSO DE MANUTENÇÃO

Após a aquisição do certificado ISO 9001, a Vara passa, de seis em seis meses, por uma série de auditorias para verificar se os procedimentos estão sendo operados de acordo com o que é proposto pela norma de qualidade. As auditorias são realizadas de duas maneiras: Por auditores externos, contratados junto à instituição responsável pela implantação da ISO 9001 no Tribunal e por servidores do próprio Tribunal.

É a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADI), órgão ligado diretamente ao Gabinete da Presidência do TRT/RJ, que elabora e programa o quadro das auditorias que serão realizadas pelo

Tribunal. Depois de elaborado o cronograma, o Presidente do Tribunal Regional do Trabalho é o responsável pela sua aprovação. Essas auditorias têm por objetivo verificar a eficácia e a eficiência do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que foi desenvolvido pelo Tribunal juntamente com o Juiz e o Diretor da Secretaria, responsáveis pela gestão da serventia.

Os auditores internos são servidores do TRT/RJ que, encaminhados pelos magistrados, diretores e chefes, passam a freqüentar o treinamento para auditores internos do SIG (Sistema Integrado de Gestão) na ESACS (Escola de Administração e Capacitação dos Servidores). O Tribunal, inclusive recomenda que os responsáveis pela gestão da serventia estimulem os seus servidores para fazer esse curso de aperfeiçoamento em auditoria.<sup>25</sup> A Diretora da Secretaria, quando entrevistada sobre os processos de manutenção tanto da ISO quanto do seu serviço dentro da serventia me disse o seguinte sobre o processo de auditoria:

*Diretora da Secretaria: A gente tem sempre auditorias internas e externas, né? Auditoria interna em que a gente tenta ver as rotinas que a princípio era pra ser feito pelos auditores internos mas o tribunal ainda não conseguiu fechar isso. Treinar. Treinou uma parte mas não conseguiu caminhar sozinho, independentemente. Eles acompanham mas não fazem. Então sempre vem uma firma, né? E tem as auditorias externas que é de manutenção.*

Este curso de auditoria é dividido em duas fases: A primeira é um módulo teórico de estudo sobre as Normas NBR-ISO-9000:2000, NBR-ISO-9001:2000 e NBR-ISO-19011:2002, bem como o conhecimento dos fundamentos de auditoria. Após essa fase, o servidor é submetido a uma avaliação valendo de 0 a 10 e a nota mínima para aprovação é 7.

A segunda fase do curso é um treinamento prático que se faz através do acompanhamento de, no mínimo, três auditorias. Nesta segunda parte do seu treinamento o servidor é avaliado pela ADI no seu desempenho durante o curso. Ela irá verificar esse desempenho durante as auditorias e quais foram as informações que constavam dos seus relatórios. Sendo aprovado, o servidor será designado para fazer parte do quadro de auditores internos do Tribunal Regional do Trabalho.

---

<sup>25</sup> Conforme estabelecido pelo documento Auditoria do Sistema de Gestão do TRT/RJ no item 6.1.1

As auditorias são marcadas sempre com dez dias de antecedência e são iniciadas mediante uma reunião entre os auditores – são três, sendo que um deles é o líder responsável - e os responsáveis pela unidade administrativa que será auditada. O importante aqui é confirmar o escopo, definir o guia, se necessário, e planejar data e hora da reunião de encerramento.<sup>26</sup> Essa fase de verificação dos padrões do certificado de qualidade é feita com os seguintes objetivos: Verificar a conformidade dos processos de trabalho com o SIG estabelecido, que deve estar conforme à Norma NBR-ISO-9001:2000; verificar se o SIG está implementado e mantido com eficácia e identificar oportunidades de melhorias.<sup>27</sup>

A verificação da conformidade dos processos de trabalho com a norma ISO 9001 é feita para ver se está sendo aplicado, na prática, o compromisso que eles firmaram quando obtiveram a certificação. No caso de serem encontrados elementos diferentes dos firmados, é gerado o que eles chamam de não-conformidade.

*Juiz: (...) de seis em seis meses, como você está me entrevistando vem auditores aqui e... Por exemplo, o processo, todo o movimento do processo tem um registro, tudo tem que ter um registro. Você tem uma petição que foi protocolada lá e qual o prazo do despacho? São vários pré-requisitos que são os mesmos desde o começo. Eles vêm aqui e são três auditores e eles ficam aqui o dia inteiro. Eles marcam um determinado dia e cada um tem um procedimento. São três e um é o gerenciador disso e cada um senta com um funcionário aleatoriamente e pega um processo. Pega um processo e vamos ver se o processo está atendendo o ISO. Dependendo do equívoco isso pode gerar uma não-conformidade e dependendo do número de não-conformidade você pode até perder o ISO. Eles fazem uma observação pra que se observe e é isso.*

*Diretora da Secretaria: (...) E tem as não-conformidades, né? Que é quando você não está agindo dentro da norma! Você, por algum motivo, saiu da linha, entendeu? (risos)*

<sup>26</sup> Conforme estabelecido pelo documento Auditoria do Sistema de Gestão do TRT/RJ no item 9.2.

<sup>27</sup> Conforme estabelecido pelo documento Auditoria do Sistema de Gestão do TRT/RJ no item 9.1.

As oportunidades de melhoria seriam como um encaminhamento para uma determinada maneira de desempenhar as funções de modo a otimizar o tempo e assim, agilizar o andamento dos processos.

*Diretora da Secretaria: eles pedem para ver toda a rotina para ver se a gente está cumprindo, se eu tô gerindo bem a secretaria dentro da norma tanto que se eles acham que a coisa não está adequada, aí dependendo do auditor, da característica que eles encontram, ou eles optam por dizer que seria uma sugestão de oportunidade de melhoria da secretaria. Eles detectam e dizem: Ah! Peguei isso. Porque vocês não fazem assim. Não seria melhor você adotar um procedimento um pouco para acelerar. Essa é uma oportunidade de melhoria. E assim, já prevendo problemas com determinada coisa que você tá vendo que tem acontecido muito freqüentemente, você pega e adota um determinado procedimento, uma oportunidade de melhoria para melhorar, não deixar que aquilo se transforme num problema para você. Tem as observações que são meras observações que eles fazem. A título, também, de melhoria mas o enfoque é leve. Só para chamar a sua atenção de que você podia cobrar um pouco mais naquilo ali.*

Esse me pareceu ser o enfoque mais inovador dentro dessa perspectiva que trouxe a ISO para dentro do Tribunal. As oportunidades de melhoria são novas maneiras de trabalhar dentro do processo com procedimentos que podem se traduzir numa nova maneira de se organizar a metodologia do gerenciamento dos serviços que ali são produzidos. Todavia, essa oportunidade, apesar de ter um caráter inovador, esbarra em uma série de entraves processuais que tem que ser atendidos pois o processo é pautado na lógica dos prazos processuais estabelecidos no CPC (Código de Processo Civil) e na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Sobre como é desenvolvido o trabalho dos servidores, eles tem uma percepção quase unânime do modo como são feitas as auditorias.

*depois* *Funcionário B: Essa pessoa vem, conversa, pergunta o que eu estou fazendo, como é que a gente faz, qual é nossa rotina, e aí ela acompanha ali e vê que é realmente isso que eu estou fazendo, aí ele vai fazer com outras pessoas, ele vê se aquilo que eu tô fazendo é o padrão, aí vai verificar que a pessoa está fazendo.(...) (O auditor) cobra os prazos e diz o que pode melhorar, porque tem que ficar muito bom, entendeu? Aí ele pega o relatório dele, leva para algum lugar e traz pra gente.*

*Funcionário C: (...), a certificação continua sendo normal, tem sido feita auditoria e continuamos a manter o padrão, as pessoas acham até que é auto cobrança, a partir da certificação, mesmo que já vem implantando trabalho, a gente acostuma com o trabalho, infelizmente. A gente acostuma com o trabalho e vai mantendo o nosso tipo de qualidade, tem que manter apesar do volume de trabalho ser muito grande.*

*Funcionário D: (Os auditores vem) cobrar a conformidade no PAD, do padrão administrativo estabelecido, do roteiro de procedimento que foi estabelecido para a realização de cada trabalho se aquele... se você tá seguindo o roteiro, né? e especificamente com relação ao... às metas, essas duas metas de direcionamento estratégico, se elas estão sendo atendidas, se a gente tá chegando lá. Um deles é a melhoria de atendimento ao público subir para não sei quantos por cento. Uma melhoria que já é alta no índice de satisfação do usuário do atendimento já é alto, mais de 80 por cento, eu acho. Aí estabeleceram que no período de um ano, Novembro desse ano, se eu não me engano, subir um percentualzinho, uma meta.*

A partir dessas falas, pode se perceber que há duas maneiras de enxergar a questão da realização de auditorias e mesmo da maneira de proceder do Tribunal junto com a ISO. Primeiramente, para o juiz e para o diretor de secretaria, é uma maneira de se melhorar o atendimento e o andamento dos processos. Para os demais servidores me parece que eles se sentem fazendo sempre mais do mesmo. A impressão que eu tive após a realização dessas entrevistas é que o discurso dos



servidores aponta sempre na mesma direção: Carga excessiva de trabalho, cobrança do Tribunal por resultados e uma “re-cobrança” nas auditorias.

*Funcionária B: Só ficou mais chato (o trabalho) porque sempre vem alguém aqui de seis em seis meses e sempre cobra o que a gente já fazia. Agora a gente já não faz porque a gente faz direitinho, agora a gente tem que fazer por obrigação porque o negócio tem que estar, tá entendendo?*

Outra questão que me chamou a atenção é o fato de que os auditores escolhem os processos para serem auditados aleatoriamente. Nesses processos eles irão verificar se existem as não-conformidades com o padrão previamente estabelecido. Essa padronização da maneira de trabalhar foi percebida como positiva pelos servidores desta serventia. Eles me pareceram muito conscientes da importância de haver o mesmo procedimento para processos distintos. Todavia, tive a impressão de que os servidores se sentem desamparados pelo Tribunal no que tange a uma série de questões que vão desde a infra-estrutura até a política destinada aos servidores e a política destinada aos juízes.

*Funcionário G: Eu acho que são duas ou três por ano (auditorias). O juiz marca. Eles vêm aqui ver se... a ISO é como se fosse uma engrenagem, né? Por exemplo: Eu vou fazer determinada coisa no processo. Eu vou fazer um diário oficial nele e do diário oficial ele vai pro prazo, do prazo vai pra depois tirar do prazo para certificar, depois de certificar você vai gerar outro mandado assim... Então isso tem que funcionar. Então eles pegam uns três ou quatro processos aleatoriamente e dentro desses processos eles verificam se essa engrenagem está funcionando. Tudo tem um tempo. Prazo tem que ficar lá de quinze a vinte dias, se você tirou no prazo, ok. Você fez em quanto tempo? Está funcionando essa engrenagem? Então eles olham isso. E por enquanto, claro que sempre cai em alguma exigência, a contadoria de novo, mas isso em toda a vara do tribunal, porque tem as férias e quando para é de vez. Isso sempre cai em exigência na ISO. E eles cobram porque não está dando certo. Essas coisas, né? A gente até fala o que está havendo mas...*

Além disso, nem os servidores nem o juiz ou a diretora da secretaria souberam explicar quantas não-conformidades seriam necessárias para a perda do certificado ISO. Ao consultar o Documento Auditoria Interna do Sistema de Gestão, vi que todas as não-conformidades terão que ser encaminhadas para um relatório de acompanhamento de auditorias (RACAP) bem como as observações e as oportunidades de melhoria. Embora eu tenha tido a impressão de que é muito estranho o fato de que, havendo as não-conformidades, eles podem perder a ISO, eles não me pareceram nem um pouco preocupados com esse possível acontecimento. A resposta que eu encontrei nesse momento foi de que o certificado só vem coroar um trabalho que já vem sendo desenvolvido.

*Juiz: Não vai mudar nada porque não mudou muita coisa com o ISO. Eu acho que a minha vara sempre esteve acima da média e eu nunca tive um juiz me auxiliando porque na ISO teve juiz sendo acompanhado por um ano e eu nunca tive um auxiliar pra por cinco dias de audiência por semana. Então se eu perder o ISO ou se o ISO for extinto, pra mim não vai mudar nada. Não vai mudar nada do padrão que tem. Eu faço aqui pesquisa de opinião sempre no balcão e é oitenta e cinco, noventa por cento de aprovação.*

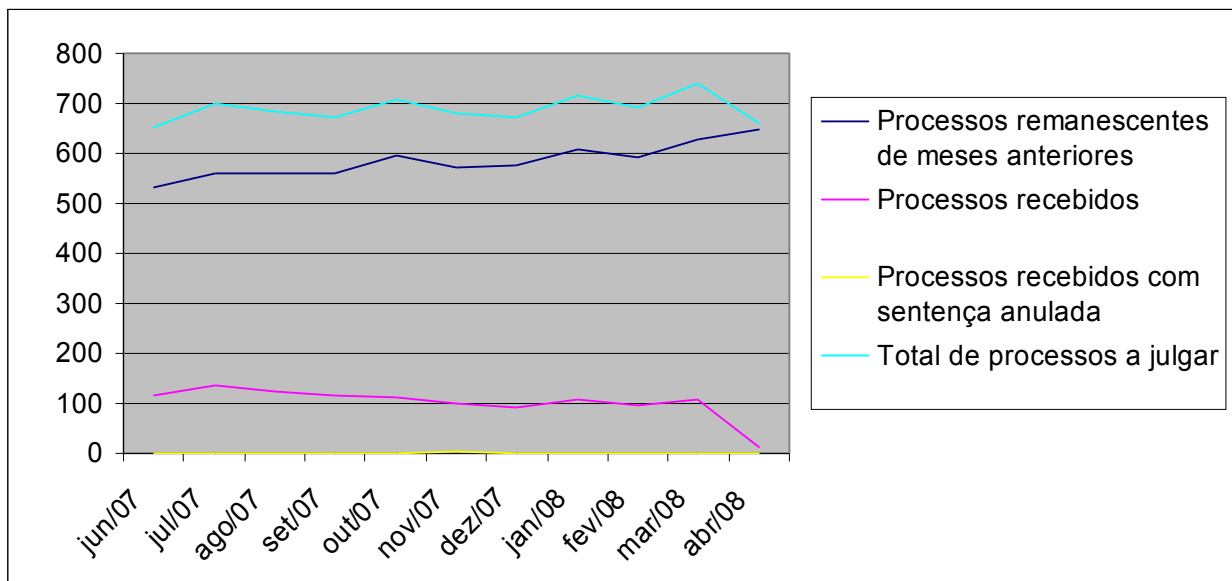
*Funcionário G: É, pode acontecer. Por enquanto ainda não aconteceu porque a vara está funcionando muito bem. (...) Perdeu, aí volta ao normal. (...) Pra gente funcionário, a gente acha melhor. A exigência é menos e a gente consegue trabalhar sem pressão. Não é sem pressão. Pressão sempre vai existir porque a gente tem chefe, a gente tem meta pro juiz, pra nossa diretora, mas não é essa pressão de que o certificado da ISO é a coisa mais importante. Então, às vezes a gente tem que tampar um buraco. A gente iria fazer o nosso serviço. Qualidade e rapidez vão ter sempre porque o pessoal trabalha em equipe, mas não essa pressão maior da ISO. Acho que ia ser menos um problema. A ISO, eu acho, faz com que o pessoal trabalhe com mais rapidez mas nem sempre rapidez é eficiência, né?*

Por mais que essa impressão esteja carregada de valoração traduzida na fala dos atores envolvidos no processo, é visível que o Juiz tem uma percepção de que as funções que os funcionários ali desempenham não foram alteradas significativamente pela aquisição de uma certificação de qualidade. Entretanto, na fala do servidor podemos ver que ele já fala de uma pressão por produtividade antes da certificação mas ele sente uma pressão ainda maior depois da implantação da ISO. Antes da ISO seria o “normal” e com a vinda dela ele passa a ter mais exigência no desempenho das suas tarefas.

#### 4.4. DADOS ESTATÍSTICOS DA FASE DE MANUTENÇÃO

Analiso a seguir os dados relativos a este novo momento da vara. Eles são os dados com a vara já certificada com a norma ISO e podem nos ajudar a compreender as mudanças que ocorreram no que tange aos processos depois daquela fase inicial de certificação.

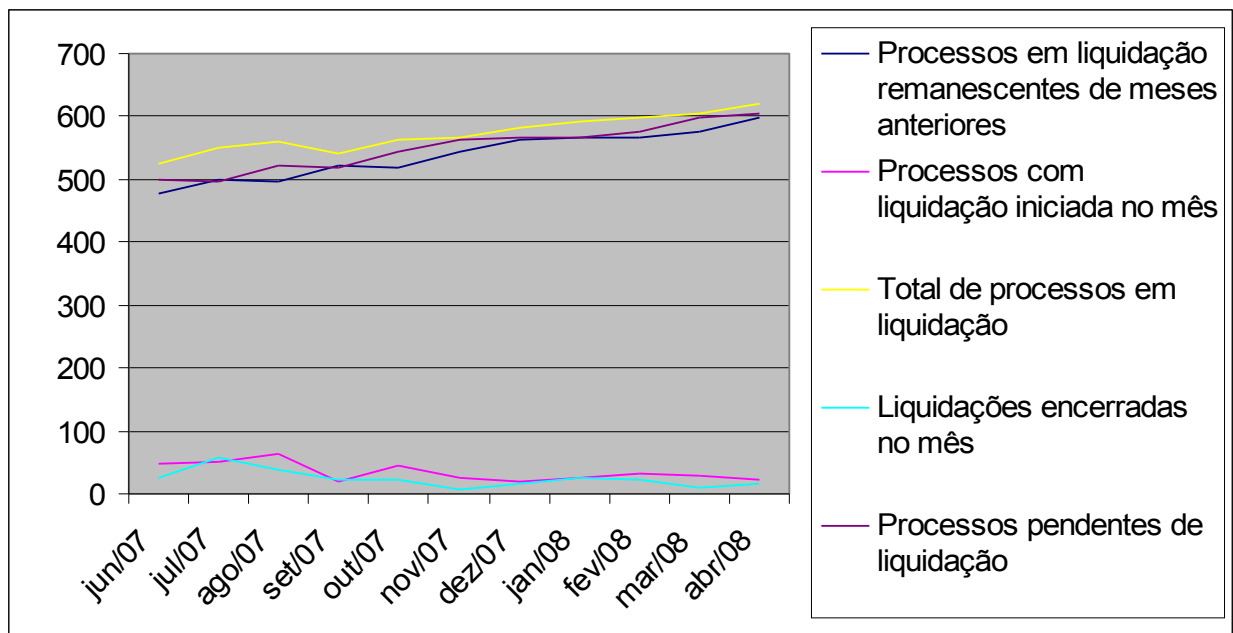
Gráfico 4: Análise dos processos recebidos depois da certificação de qualidade.



Neste gráfico podemos notar que os processos remanescentes de meses anteriores aumentaram se comparado com o momento de antes da certificação. Os processos remanescentes antes da certificação tinham uma média de 499,05 processos no mês e a média obtida depois da certificação foi de 584,81, com os processos chegando, no mês de abril de 2008, em seiscentos e quarenta e sete processos. Há também uma queda considerável no número de processos recebidos na secretaria, a partir do mês de março de 2008, o que gera uma queda no total de processos a julgar, que já conta nesta nova fase com uma média de 689 contra a média de 622,11 na fase de antes da ISO.

Pela figura podemos ver também que os processos recebidos com a sentença anulada quase não aparecem no gráfico novamente. A média nesta nova fase foi novamente de 1,76 processos por mês na fase antiga.

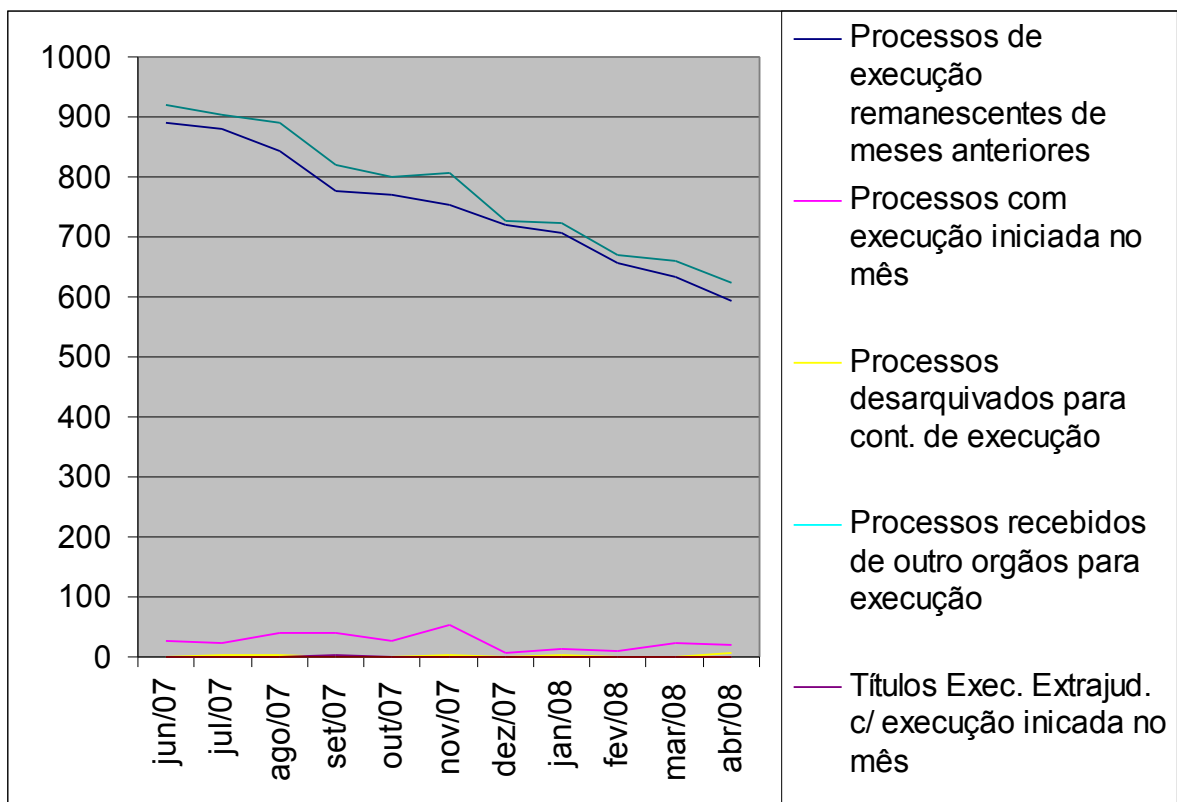
Gráfico 5: Análise dos processos em liquidação depois da certificação de qualidade.



Os processos em liquidação na serventia depois da implantação da ISO são tratados neste gráfico. Na sua análise podemos ver que as liquidações encerradas no mês continuam mantendo um número baixo. Elas têm uma média aqui de 23,36 contra os 26,47 de antes. Com relação às

liquidações iniciadas no mês, ela está com uma média de 30,49 processos no mês e a média anterior foi de 39 processos/mês. O acúmulo de processos em liquidação remanescentes dos meses anteriores se manteve passando de quatrocentos e setenta e seis em junho de 2007 para quinhentos e noventa e sete em abril de 2008. A média desse período foi de 538,27 e a anterior foi de 436,76. O total de processos em liquidação ultrapassou a casa dos seiscentos processos e chegou a seiscentos e vinte processos em abril de 2008. No mês de maio de 2007 esse número estava em quinhentos e vinte e um processos. A média deste dado nesta segunda fase chegou a 573,18 contra os 472,93 de antes da certificação.

Gráfico 6: Análise dos processos em execução depois da certificação de qualidade.



Este gráfico traz os dados relacionados aos processos em execução e assim como apontava o gráfico da fase anterior a implantação da ISO, podemos ver que há um movimento de queda considerável nos processos remanescentes de meses anteriores. Os processos continuam caindo de oitocentos e noventa em junho de 2007 para quinhentos e noventa e quatro em abril de 2008.

Os processos recebidos de outros órgãos para execução bem como os processos enviados a outras varas para execução continuam contabilizando zero desde o começo da medição. Os títulos executivos extrajudiciais também continuam sendo recebido de uma maneira bastante esparsa e a sua média total ficou na casa de 0,27. Quanto aos processos desarquivados para a continuação da execução, eles mantiveram uma média de 1,90 processos/mês, muito similares aos 1,23 processos por mês, anteriormente medidos. Os processos com execução iniciada no mês tem uma média de 26,27 processos no mês e na fase anterior ele foi de 56,29. Essa foi seguramente a grande responsável pela queda da quantidade de processos em execução. A partir do mês de junho de 2006 a quantidade de processos postos na execução caiu consideravelmente.

#### 4.5. COMPARAÇÃO DOS DOIS MOMENTOS

No primeiro gráfico podemos ver que os processos remanescentes de meses anteriores tiveram um aumento quando comparados os dois momentos. Isto denota que a serventia, mesmo com a implantação da ISO não conseguiu diminuir o volume dos processos existentes pendentes de julgamento na serventia. Os dados indicam que ele passou de quinhentos e sete processos em maio de 2007 para seiscentos e quarenta e sete processos em abril de 2008. As médias dos processos remanescentes antes da certificação pulou de 499,05 para 584,81. O total de processos a julgar teve um aumento de seiscentos e quarenta e um processos em maio de 2007 para seiscentos e cinquenta e nove em abril de 2008.

No segundo gráfico, que tratava dos processos em liquidação, tivemos que as liquidações iniciadas no mês tiveram uma queda na sua média que era de 39 processos no mês para 30,49 processos no mês. O acúmulo de processos em liquidação remanescentes dos meses anteriores se manteve passando de quatrocentos e setenta e seis em junho de 2007 para quinhentos e noventa e sete em abril de 2008. A média nesse período pós implantação da ISSO foi, como informada acima, de 538,27 e a anterior foi de 436,76. O total de processos em liquidação pulou de quinhentos e vinte e um processos em maio de 2007 para seiscentos e vinte processos em abril de 2008.

O terceiro gráfico, que tratava dos processos em execução na serventia, mostra que estes processos caíram de oitocentos e noventa em junho de 2007 para quinhentos e noventa e quatro em abril de 2008. Os processos com execução iniciada no mês também caíram na sua média geral, o que pode demonstrar o porque desta queda tão acentuada.

Estes dados revelam que o momento seguinte à certificação não obteve resultados consideravelmente expressivos para um melhor desempenho da vara nas suas tarefas. Ao contrário do que se esperava com a certificação, de que se traria mais rapidez com a organização e a padronização das rotinas, o que tivemos foi a manutenção dos mesmos dados, quando não houve piora, no desempenho dos servidores.

## 5. UMA NOVA MANEIRA DE TRABALHAR NO TRIBUNAL?

### 5.1. O NOVO FUNCIONÁRIO

As mudanças ocorridas com a chegada do ISO deixaram uma marca profunda na rotina dessa serventia judicial. Os funcionários antigos disseram que se sentiam mais cobrados pelo serviço que antes desempenhavam normalmente e a fala do juiz é no sentido de que os funcionários não alteraram nada ou quase nada nas suas rotinas.

Todo esse processo me causou ainda maior estranhamento quando fui verificar o que pensavam os novos funcionários que chegaram à serventia ao longo da minha pesquisa. Eu já tinha realizado a maioria das minhas entrevistas com os funcionários antigos e pude perceber um contraste muito grande entre os funcionários que estavam antes da implantação da ISO e os que chegaram após esse momento. Na comparação dos discursos dos servidores fica evidente a diferença na maneira como eles enxergam essa mudança que é realizada pelo Tribunal. Comparo a seguir o discurso de três destes atores. São eles, o Funcionário D, que é formado em engenharia e antes de passar no concurso para analista judiciário era papiloscopista da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro. Ele trabalha no Tribunal desde março de 1994. A Funcionária E, formada em Engenharia e Direito, era advogada antes de ingressar no Tribunal, no qual está desde 2005 e a Funcionária F, dentista recém-empossada no Tribunal. Na entrevista deles eu pude notar várias complementaridades. O Funcionário D trabalha atualmente na Contadoria, setor que mais gera reclamações dentro da serventia. Ele parece desmotivado e estressado com o volume de trabalho. Tem uma percepção ruim da cobrança por metas e produtividade. A Funcionária E já trabalhava em outra vara como assistente do juiz e ingressou nessa vara através de uma permuta. Essa troca foi pedida por ela pois tinha sido tirada dela essa função. A sua alegação para tal fato foi o trabalho extremamente meticuloso que o juiz da outra vara exigia que fosse feito. A Funcionária F me parece muito motivada por ter conseguido um emprego público. Ela disse que estava bastante preocupada com os rumos que a sua carreira havia tomado e afirmou que precisava de uma mudança radical na sua vida profissional. O cargo dela é de técnica



judiciária e ela concilia um filho pequeno, o seu emprego e a faculdade de Direito que ela acaba de começar.

*Funcionário D: Aumentou a pressão. Por quê? Por trabalho, é claro.*

*A escolha de direcionadores estratégicos por pontos de melhoria específicos. A ideia, aquele PAD, melhorando, corrigindo, melhorando, corrigindo, pá, pá, pá, entendeu? Uma não conformidade aqui, outra ali, verifica-se a causa aí pá, vai. Tudo bem que é uma metodologia, uma teoria, mas, como fazer? Fica por conta da gente, entendeu? Eles não apresentam idéias. Apenas dizem que você pode melhorar, que você tem sempre que estar buscando novas melhorias mas não te dá uma ferramenta para você usar na prática.*

*Funcionária E: Eu acho o seguinte: eu acho que eficiência a gente tem que ter, né? Mas isso não depende só da gente, né? Eu acho que o tribunal tem que oferecer meios para que a gente possa trabalhar melhor. Eu acho, eu já fui do outro lado porque eu já advoguei e eu sei como é difícil porque a Justiça é morosa mas isso... um exemplo é esse SAP que a gente trabalha é horrível porque muitas vezes que a gente trabalha, eu to fazendo mandado, você se programa para fazer mandado e agora ta, eu to fazendo isso e não dá pra fazer porque o sistema não ajuda, né? Por exemplo, estamos com mais funcionário mas o que que adianta ter mais funcionários se não tem computador, ou seja, se não dá maíoi para agilizar, pra gente melhorar a eficiência, então fica complicado. Não é só a cobrança, tem que dar meios para a gente apresentar um trabalho melhor. Eu acho até que a visão dos funcionários que estão entrando agora... eles estão com essa visão mais de trabalhar mesmo, fazer uma coisa com mais qualidade.*

*Funcionária F: (...) ela falou para mim que a vara era certificada. Que a gente trabalha dentro dos padrões de qualidade e eu achei isso bem legal. Eu acho isso ótimo porque aqui é tudo organizadinho, direitinho. Aqui não some*

*processo! As pessoas trabalham de verdade. Não ficam de cafezinho, batendo papo e quando fazem isso é muito rápido.*

O que os torna tão diferentes? Essa é uma indagação que pode ser posta aqui. Porque a Funcionária F se sente tão amparada pelo Tribunal e pelas suas rotinas de serviço enquanto o Funcionário D se sente tão perdido e desamparado nas suas tarefas?

Para responder a isso é possível partirmos de dois caminhos e a fala deles já nos dá algumas pistas de como encontrar este novo perfil do funcionário do Tribunal. O primeiro seria pensar o que estas três pessoas têm em comum. Ambos possuem um emprego estável, trabalham na mesma serventia judicial sob o comando das mesmas pessoas e ganham salários acima da média da população brasileira.<sup>28</sup> Num outro sentido, é fácil ver que o que mais os diferencia é o fato de que eles não estavam no mesmo espaço ao longo da implantação da ISO! O Funcionário D não me parece insatisfeito com o seu serviço porque há uma “pressão” para que ele produza mais. O que ele sente é o resultado de uma política de cobrança de atingimento de metas e resultados que vigora no Tribunal nos dias de hoje. Ao longo dos seus quinze anos de serviço público, ele ainda não havia sido enfrentado por esta perspectiva. A Funcionária F, apesar de ser mais jovem, já estava inserida numa realidade completamente diferente. Ela trabalhava num posto de saúde e ainda tinha que trabalhar num consultório para complementar a sua renda. A visão que a Funcionária F parece demonstrar do serviço é uma visão de quem faz parte de um outro mundo do trabalho. Já a Funcionária E parece se posicionar no meio desses extremos. Ela vê uma importância em se trabalhar com qualidade, aceita ser cobrada, mas se ressentida da mesma falta de infra-estrutura que atinge o Funcionário D nas suas rotinas. Essa é uma possibilidade real de compreensão do modelo aqui apresentado? O modelo até aqui debatido não parece ter uma resposta tão simples. Temos aqui uma dificuldade na forma de enxergarmos essa questão. O que me parece é que os funcionários do Tribunal têm mudado. O Tribunal também tem mudado. Os funcionários estão mais especializados. O Tribunal idem.

---

<sup>28</sup> As remunerações iniciais do cargo de técnico judiciário e analista judiciário foram, no último concurso, realizado em 2008, de R\$ 3.780,13 (Três mil, setecentos e oitenta reais e treze centavos) e R\$ 5.484,08 (Cinco mil, quatrocentos e oitenta e quatro reais e oito centavos). Na presente data, o salário mínimo é de R\$ 465,00 (Quatrocentos e sessenta e cinco reais).

Nas primeiras vezes que eu estive nesta vara, os funcionários conversavam comigo e diziam que todos ou quase todos ali tinham nível superior em Direito. Isso foi posteriormente reforçado pelo juiz da serventia. Há mais de um funcionário com pós-graduação em Direito e os que não estudaram Direito, ou estão estudando ou querem fazê-lo no futuro. Além disso, é uma fala recorrente deles a vontade de fazer um novo concurso, mais específico, num futuro próximo, com exceção da Funcionária E, que é divorciada e cria sozinha os seus dois filhos adolescentes. A Funcionária F quer ser juíza. O Funcionário D quer ser auditor fiscal da Receita Federal.

São as mudanças do Tribunal que afetaram os servidores ou é possível pensar que os servidores, cada vez mais especializados nas suas carreiras e funções, tenham desempenhado um papel fundamental nessa mudança da instituição do Judiciário? Claro que não poderíamos cair num ilusionismo de que os funcionários querem ser cada vez mais cobrados pelo desempenho dos seus serviços, mas é possível perceber que os atores desta serventia estão muito mais afinados com uma política de metas que é trazida para o Judiciário. Especificamente eles, pois desde o trabalho implantado pelo juiz anterior até os dias atuais eles estão sendo cobrados por resultados dentro da dinâmica da prestação dos seus serviços. Esse parece até aqui ser o foco desta serventia.

## 5.2. A FALTA DE FUNCIONÁRIOS

Um elemento que se apresentou com bastante veemência na fala dos atores foi a falta de funcionários nos quadros da serventia. Esse parece ser um problema tanto na visão deles com relação à contadoria (já mencionado acima) como também nos demais setores da serventia. A impressão que eu tive foi que essa seria mais um exemplo da falta de diálogo entre os servidores e o Tribunal.

*Diretora da Secretaria: O problema é que precisaria de mais um funcionário de fato para uma secretaria que é antiga, tem muito processo em execução, cálculo, entendeu? É um funcionário só, basta ele entrar de férias que não tem*

*quem repor. Ele entra de férias e mesmo que parceladamente de dez em dez dias, são dez dias que a contadoria fica parada.*

Essa fala é interessante de se ver pois é a própria diretora da secretaria, uma das responsáveis pela implementação da qualidade dentro desta serventia, que se ressentida da falta de estrutura do Tribunal. Essa dificuldade chega a ser tão grande que é necessária a utilização de estagiárias para conseguirem atender as demandas dos processos existentes:

*Funcionário B: (...) a estrutura do local é ótima, mas agora funcionários é pouco (...) a gente aqui na Vara tem sido ajudada por estagiária que são duas, mas seria ideal funcionário realmente, pois estagiário não pode assinar. Às vezes, o estagiário ajuda a gente em alguma coisa, mas depois volta tudo aquilo pra gente assinar.*

Nesse momento começam a aparecer as diferenças no tratamento dispensado aos juízes e aos servidores.

*Funcionário C: O tribunal, infelizmente, não dispõe da mesma estrutura para Juízes, porque quando um tira férias vem outro cobrir e, se um funcionário tira férias, não vai vir. É um trabalho que, ou a pessoa cobre temporariamente, o meu trabalho tem que cobrir, porque senão o Juiz fica sem assistente, ou você cobre de uma forma mais branda um outro trabalho.*

Eles se incomodam também com o ritmo das cobranças mesmo o Tribunal sabendo destas dificuldades e entendem o fato de que estão numa vara onde o ritmo das rotinas e dos atos é bastante diferente da rotina da grande maioria das serventias.

*Funcionário C: O trabalho não modifica, o trabalho é o mesmo com menos um e ainda tem a questão dos licenciados, imagina você cair numa Vara com um pessoal de férias, licenciados e com quadro reduzido, a tendência lá é cair, acumular e causar doenças nos outros.*

*Funcionário C: Teria que ter mais pessoal no nosso quadro pra Vara funcionar de forma a atender a demanda de nossos processos, uma Vara nova agora está com cinco funcionários, daqui a pouco ela vai ter a mesma demanda que a gente e ela vai piorar. Por enquanto ela consegue, é mesma coisa aqui, se você tirar férias você perde um funcionário, por um mês, mas perde, se não for uma vara redondinha, vai dar problema.*

### 5.3. A COBRANÇA POR PRODUTIVIDADE

Dentro do contexto apresentado, claro ficou que aumenta, a cada dia mais nesta vara, a cobrança por produtividade. Esta cobrança se reveste em um cumprimento de metas relacionadas a contadoria, satisfação do usuário e também na realização do cumprimento das metas intermediárias. Exemplos destas metas são os prazos que tentam se modificar na contadoria e no grau de satisfação total do usuário com a unidade. A primeira meta estabeleceu que o prazo para dez de novembro de 2009 na contadoria será de três meses sendo que em dez de novembro de 2008 estava em nove meses. A segunda meta determinava que o grau de satisfação total do usuário, através das pesquisas de opinião que se registram no balcão de atendimento, chegue em dez de novembro de 2009 em noventa e um por cento sendo que em dez de novembro de 2008 esse dado estava em oitenta e quatro, quatro por cento.

Essa cobrança por produtividade e metas se reflete claramente na rotina dos servidores, seja em trabalhos em turnos extras ou em um maior estresse no dia-a-dia.

*Funcionário B: É. Às vezes quando acumula serviço a gente fica até mais tarde um pouco.(...) Eu penso na minha responsabilidade. Eu penso: eu tenho que acabar logo o meu serviço daqui, porque eu tô com dez arquivos para arquivar e o pessoal do arquivo vai passar aí e vai ter aquilo tudo e quanto mais sair mais limpa fica a Vara. A gente então tem essa responsabilidade. Hoje eu vou ficar até mais tarde.*

*Funcionário B: (...) eles perguntam quem quer participar desse reenquadramento da ISO, padrão ISO e tal. E o pessoal veio perguntar aqui e a gente disse: Normal! Tudo bem! Não vai mudar nada. Eles falaram que não ia mudar nada e aí a gente acreditou, todo mundo acreditou! Só que agora tem essa cobrança mas tudo bem, né?*

Uma recorrência comum também é o fato de que eles atribuem à certificação de qualidade ISO a piora das suas condições de trabalho. A partir da sua implantação na vara, diferentemente do que pensava o juiz, eles chegam a pensar que o melhor seria voltarem ao momento de antes da certificação

*Funcionário G: (se eles perdessem o certificado de qualidade ISO) Pra gente funcionário, a gente acha melhor. A exigência é menos e a gente consegue trabalhar sem pressão. Não é sem pressão. Pressão sempre vai existir porque a gente tem chefe, a gente tem meta pro juiz, pra Márcia, a nossa diretora, mas não é essa pressão de que o certificado da ISO é a coisa mais importante. Então às vezes a gente tem que tampar um buraco. A gente iria fazer o nosso serviço. Qualidade e rapidez vão ter sempre porque o pessoal trabalha em equipe, mas não essa pressão maior da ISO. Acho que ia ser menos um problema. A ISO, eu acho, faz com que o pessoal trabalhe com mais rapidez mas nem sempre rapidez é eficiência, né?*

*Funcionário G: (se houve muitas mudanças com a implantação da norma de qualidade ISO) Mudou... o de todo mundo mudou. Você tem que fazer o seu trabalho bem, organização, rapidez. Tem que fazer o que está escrito na ISO. Tem que ter o sistema, o documento... Isso é bom. A ISO tem um lado bom e um lado ruim. A organização é boa e o lado ruim é que precisaria de mais suporte. É impossível, cara. Tem processo que passa na nossa mão duas ou três vezes por semana. Tem DO, tá fazendo ordem de serviço no processo... É muita rapidez, mas pra isso tinha que ter suporte... mais funcionários, é muito*

*processo para poucos funcionários. A vara aqui tem cinco mil processos e tem que ter quinze funcionários.*

Toda essa confusão sobre os benefícios da entrada da ISO no Tribunal e também do que ela proporia para os funcionários atinge até o juiz da serventia, embora ele tenha uma percepção bem clara sobre o porquê dos servidores não gostarem de estar submetidos a ela.

*Juiz: O ISO me parecia, na minha opinião, eu tinha uma idéia que você podia otimizar o trabalho, torná-lo mais pragmático, mais objetivo e isso para mim é menos trabalho para todo mundo mas o ISO também gera o que? Controle! E ninguém gosta muito de controle.*

## 6. NOVO JUDICIÁRIO

### 6.1. ARQUITETURA INSTITUCIONAL

Em matéria publicada pelo Jornal Valor Econômico na data de onze de agosto de 2009, o Presidente do Supremo Tribunal Federal, Ministro Gilmar Mendes, veio a público falar que a mais alta Corte do Judiciário brasileiro iria começar a trabalhar sob um regime de metas para servir de exemplo aos demais Tribunais existentes no país. Estas metas seriam adotadas até 2013 e será feita da seguinte forma: Os Ministros passarão a ter uma cota de julgamentos mensais a cumprir e os servidores do Supremo Tribunal Federal passarão, no seu trabalho diário, a trabalhar mediante índices de produtividade.

A fala do Ministro Gilmar Mendes é de que um dos maiores problemas existentes hoje no Poder Judiciário seria gerencial e isso precisa ser enfrentado com paradigmas de gestão. Foram definidas missões muito similares às debatidas no Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro e todo esse movimento reflete, num processo macro, o que antes começava a tomar corpo dentro dos Tribunais e serventias locais. Esse processo é realizado tanto de cima pra baixo – no caso do Supremo Tribunal Federal querer estimular os juízes e Tribunais locais a terem determinado desempenho – quanto de baixo para cima – a partir de uma experiência local, como é o caso da experiência do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, podem ser expandidas essas práticas para outros Tribunais.

Numa outra frente de percepção e mudança do Poder Judiciário, temos que no 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado no dia dezesseis de fevereiro de 2009, foram traçadas dez metas para os Tribunais brasileiros terem maior agilidade e eficiência na solução dos seus processos. Entre essas metas, figura a de capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.



Isto nos diz que já é uma realidade dentro do planejamento dos Tribunais a tentativa de se fazer com que os administradores – juízes, desembargadores e encarregados das serventias e gabinetes – se tornem responsáveis por uma aplicação cada vez mais relacionada ao campo da gestão e de um encaminhamento para as metas de produtividade. Esse movimento por uma busca pela qualidade parece ser assim uma realidade dentro dos espaços organizacionais do Poder Judiciário.

Tendo percebido toda essa nova roupagem que está sendo dada ao Poder Judiciário é de fundamental importância, para entendermos os principais rumos deste processo, olharmos para aonde isso tudo começou, ou seja, em que momento tivemos essa mudança sendo trazida para o dia-a-dia dos nossos Tribunais.

Nos anos de 1997 e 2002, o Banco Mundial lançou dois importantes relatórios enfatizando sobre o papel do Judiciário no desenvolvimento das economias locais. Intitulados “O Estado num mundo em transformação” (Relatório 19, 1997) e “Instituições para mercados” (Relatório 24, 2002), ele propunha um novo modelo de administração da justiça para os nossos tribunais. Além disso, foi realizada em Washington, no ano 2000, uma conferência com o título de “*Comprehensive Legal and Judicial development – Toward an agenda for a Just and equitable society in the 21st century*”. Nessa conferência foram debatidos os elementos que seriam necessários para termos um Judiciário que conseguiria ser exitoso nas suas atitudes<sup>29</sup>. Esses elementos seriam de ordens diversas e estariam pautados em alternativas para promover o controle sobre os governos, acesso à justiça, mecanismos informais de resolução de conflitos, redução da corrupção, apoio dos meios de comunicação à reforma do Judiciário, condições para um Judiciário independente, treinamento para a reforma do Judiciário, compartilhamento do conhecimento, participação da sociedade civil e estratégias para programas legais e judiciais<sup>30</sup>.

Todo esse debate, como aponta Ana Paula Lucena Silva Candeas, no artigo Valores e Judiciário, da Revista Cidadania e Justiça da Associação de Magistrados Brasileiros, foi uma tentativa de se pensar, via Banco Mundial, o papel que os Judiciários de diversos países teriam que ter numa tentativa de se encontrar uma modernização das suas práticas. Discorre a autora que:

<sup>29</sup> LUCENA SILVA CANDEAS, Ana Paula. Os valores recomendados pelo Banco Mundial para os judiciários nacionais In **Revista Cidadania e Justiça**. Ano 7, número 13. Diretoria de Comunicação Social da AMB. pp. 17 a 41.

<sup>30</sup> Idem.

O Banco visa a influenciar os Judiciários em dois níveis: o institucional e o individual (juízes). No primeiro, a adesão a esses valores engajaria os Judiciários em um processo de modernização, adaptando-os às demandas da nova economia globalizada. No nível individual, a convergência de valores tornaria os próprios juízes agentes da construção desse consenso no interior de sua corporação, impulsionando a reforma do Judiciário<sup>31</sup>.

Nesse sentido, os magistrados seriam os principais atores deste grande processo de reforma pelo qual passaria o Judiciário brasileiro. Os valores que se pedem nestes novos judiciários seriam os de acesso à justiça, credibilidade, eficiência, transparência, independência, credibilidade e proteção a propriedade privada e o respeito aos contratos<sup>32</sup>.

Essa idéia só seria possível se tivéssemos a consagração na prática desta figura do magistrado pró-ativo no sentido da mudança institucional. Pela fala do juiz desta serventia pesquisada podemos notar alguns elementos bastante interessantes para a compreensão do nosso problema.

*JUIZ: A vara é o perfil do juiz e isso eu não tenho dúvidas. Não é que um juiz seja bom ou ruim, mas tem aquele mais prolixo, mais detalhista, prefere pegar um processo e olhar mais. De repente isso, essa objetividade de querer resolver rápido as coisas, isso é de mim.*

Este juiz é relativamente novo, possui quarenta e seis anos, quatorze passados dentro do Tribunal, e essa é a sua primeira e única titularidade. É um fato curioso ele não se perceber como um agente da mudança de uma cultura organizacional. Penso que ele age intuitivamente. Ele foi formado numa época de pensamento do Tribunal em que ele é voltado a pensar dessa forma, ou seja, a partir de uma caminhada do Tribunal rumo a uma prática em que é pensada a gestão como uma estratégia para se encaminhar o trabalho que é realizado dentro das serventias e gabinetes, os juízes passam a agir, mesmo que de modo inconsciente, dentro de uma perspectiva completamente abarcadora dessa nova realidade. O juiz não percebe que está reproduzindo um momento de pensamento das nossas instituições. Pelo contrário, ele faz as suas escolhas visando

---

<sup>31</sup> Idem, pg. 24.

<sup>32</sup> Ibidem, pg. 24.

a uma efetiva transformação da sua rotina, como se essa nova forma de pensar emanasse dele em conjunto com a instituição. Ele não a vê como uma imposição mas como uma forma de realizar melhor o seu trabalho e ter a consagração deste como um novo modelo de prestação jurisdicional.

Quando indagado sobre o que ele vê de vantagem em ter a certificação ISO dentro da sua serventia ele me respondeu que

*Juiz: Eu adoro estatística. Quando eu tomei posse eu vi que cada juiz, em média, faz audiência três vezes por semana. Dezoito audiências em média. Isso é a média do Rio de Janeiro. Numa pauta com dezoito audiências eu fico pra fazer a sentença de cinco processos em média. Eu tenho quinze sentenças por semana. Se no dia da audiência eu fiz quatro, eu vou ter doze daquele tanto e me sobram três, quatro para fazer sexta, sábado, domingo e segunda. Eu nunca trabalhei um fim de semana na minha vida e eu estou numa vara pesada. Isso é porque eu tenho uma equipe boa, a grande maioria aqui é formada em direito, eu tenho um ótimo assistente e isso me dá uma retaguarda. Às vezes ele me chega e ta com uma dúvida e eu não titubeio, eu despacho porque o processo anda. Agora eu quis o ISO porque é a minha cara porque se você tiver um juiz mais antigo, formal, aí não tem como porque ele vai achar que vai violentar a maneira dele agir.*

Aqui ele demonstra que ele é um juiz que se importa com a questão da produtividade. Ao falar que ele adora estatística e que está pensando sempre nas médias das audiências realizadas no Tribunal, ele mostra o seu perfil de uma maneira pró-ativa, engajado numa rotina que ele pensa que deve ser a de fazer cada vez mais no seu espaço de tempo. Também demonstra ser essa sua característica completamente diferente do tipo de trabalho que é desempenhado por um juiz antigo. As suas ambições e a sua forma de pensar são muito diferentes. Ele demonstra aqui ser o empreendedor no modelo teórico de Douglass North, que traz a mudança de mentalidade para dentro da instituição, muito embora o certificado tenha alterado muito pouco na rotina da serventia e ele sabe disso.

Outro ponto que pode revalidar essa constatação da sua maneira de pensar o seu trabalho é quando ele diz que a ISO é a sua cara e ela só dá certo dentro da sua serventia porque as pessoas que lá desempenham as suas funções formam uma equipe boa. Ele não vê a sua serventia como um modelo atrasado de serviço público. Muito pelo contrário. Ele a enxerga como sendo um lugar que possui o seu perfil e que está pronto para ter uma mudança no seu dia-a-dia de atividades, pois ele sabe que os funcionários que a integram podem desempenhar cada vez melhor os seus afazeres.

A certificação ISO se inseriu muito mais num contexto de consagração da transformação do trabalho do que de efetiva mudança da rotina que é desempenhada na sua serventia. Quando perguntei para ele o que mudaria caso ele perdesse a ISO, ele me deu a seguinte resposta:

*Juiz: Zero. Não vai mudar nada porque não mudou muita coisa com o ISO. Eu acho que a minha vara sempre esteve acima da média e eu nunca tive um juiz me auxiliando porque na ISO teve juiz sendo acompanhado por um ano e eu nunca tive um auxiliar pra pôr cinco dias de audiência por semana. Então se eu perder o ISO ou se o ISO for extinto, pra mim não vai mudar nada. Não vai mudar nada do padrão que tem.*

Assim, temos que esta certificação, dentro do contexto de mudança institucional, está nos parecendo como um caminho pelo qual se tem trilhado uma experiência que tem um impacto efetivo na fala dos atores envolvidos mas ela é voltada muito mais para a maneira como o espaço judicial deste Tribunal se percebe enquanto instituição que quer se especializar e ter a sua prática voltada, num olhar externo, como um lugar onde se teria uma valoração positiva das suas realizações do que um espaço de efetiva transformação na sua maneira de enxergar as suas dificuldades e impossibilidades. O que está sendo feito aqui parece ter um foco e esse foco está direcionado para o que ultrapassa as serventias e gabinetes. Obviamente, estamos falando do público externo: usuários do sistema de justiça e os outros Tribunais envolvidos nesse mesmo processo.

## 6.2. JURISDICIONADO OU CLIENTE?

Toda essa mudança trazida até aqui teve uma profunda repercussão na maneira como é enxergada a entrega do serviço de prestação jurisdicional. Não se trata mais do ato isolado de julgar. Pautam-se como importantíssimos os critérios de eficiência e a eficácia na prestação jurisdicional. Mas afinal, de que eficiência e eficácia estamos falando? Ora, por mais que se mergulhe no que essas palavras poderiam significar, o que elas traduzem de uma maneira bem clara é: julgar bem e com rapidez!

De outro modo, também não se trata aqui em fazer objeções a esta forma de desenvolvimento do trabalho forense. Esse processo de busca por uma qualidade, como vimos, é um processo em expansão nos nossos tribunais e o que nos cabe aqui é tentar captá-lo, compreender mesmo a forma como isso tem se dado.

Pensando nisso, cabe a questão de saber que tipo de serviço esse Poder Judiciário, que está trazendo para a sua prática de serviços os elementos da gestão, está prestando. Temos aqui um foco no jurisdicionado ou no cliente dos serviços de uma instituição? A quem se pretende responder com essa mudança de pensamento do Tribunal e para onde tem caminhado o tipo de serviço que aqui é desenhado?

É inegável que o foco do Tribunal mudou nessa nova perspectiva. Pôde ser visto que o perfil desta serventia está vinculado ao perfil do juiz que nela trabalha. Ele possui uma visão sobre a maneira do seu trabalho bastante vinculada à questão das metas de produtividade e da entrega jurisdicional mais rápida quanto for possível. Ficou claro nas suas entrevistas que ele possui um entendimento acerca do seu trabalho que seria incompatível com o desempenhado por um juiz mais antigo e que ele entende isso como uma mudança - ele não disse se é melhor ou pior - no Tribunal. A sua maneira de entender a prestação jurisdicional fica bem clara na seguinte fala:

*Juiz: (...) o objetivo do ISO no meu entendimento é isso, é você padronizar os procedimentos para que o seu trabalho seja mais otimizado, mais rápido. Isso, consequentemente, vai dar uma prestação jurisdicional melhor.*

O que podemos ver é que ele percebe que quanto mais rápida for a sua prestação jurisdicional, melhor será o atendimento que está sendo dispensado às partes envolvidas no processo. O exercício aqui não é no sentido de que a partir da prestação jurisdicional, com foco no jurisdicionado, poderia se melhorar a qualidade do serviço que está sendo entregue mas como entregar o serviço, com mais foco nos resultados, observando os requisitos mínimos que a lei exige, para assim entregar um melhor serviço. Estamos falando de duas coisas diferentes e ele mais uma vez deixa claro que não sabe se essa seria a melhor maneira de se trabalhar dentro do Tribunal e que essa é tão somente a sua maneira de trabalhar:

*Juiz: (...) se você tiver um juiz mais antigo, formal, aí não tem como porque ele vai achar que vai violentar a maneira dele agir. De repente ele está certo e eu errado e isso eu não sei mas eu penso assim hoje. Eu sou juiz há quatorze anos e sempre funcionou assim.*

Outra forma de perceber esse atenção especial que ele dá aos resultados e ao que vem sendo cumprido aqui nesta vara são os canais de comunicação que ele tem disponível na sua serventia.

*Juiz: Eu faço aqui pesquisa de opinião sempre no balcão e é oitenta e cinco, noventa por cento de aprovação. Quando tem dúvida ou reclamação eu respondo. Outro dia um advogado reclamou que eu começava audiência antes do horário e eu respondi dizendo que se as partes estão antes eu chamo antes mas eu não começo antes do horário se as duas partes não estão aí. Teve outro que falou que eu não faço a sentença e que eu estou sempre atrasado. Eu respondi que infelizmente ele estava equivocado e não tinha posto nem o número do processo. Até para poder falar. Nunca deixei de fazer sentença.*

Ele, como pôde ser observado, tem uma prática de sempre estar em constante contato com o que se assemelha muito a um canal de comunicação entre o jurisdicionado (usuário) e o Tribunal. Pareceu-me durante a entrevista que este é um dado de suma importância para ele – além de estar nas suas metas de produtividade – pois é ali que ele sente o tipo de serviço que está sendo dado nesta serventia.

A partir desses elementos, penso que já é possível pensar em uma atuação dessa serventia voltada para um modelo de atendimento muito mais direcionado ao usuário do sistema de justiça como um cliente dos serviços da serventia. O que eles fazem é um serviço que tem que ser entregue o mais eficaz e eficiente possível. Voltamos ao paradigma da agilidade. Os servidores, guiados pelo juiz e a diretora da secretaria, por mais que não concordem com o que foi feito durante a implantação da ISO – os cursos, as auditorias etc. – sentem-se obrigados a prestar um serviço que tem o seu direcionamento voltado para a celeridade. Eles percebem que isso é um problema nas suas rotinas devido a falta de funcionários e os problemas na infra-estrutura do Tribunal mas aceitam essa forma de realização do trabalho.

*Funcionário G: Tinha que ter um suporte maior pra gente poder, para essa ISO ser implantada com mais sucesso. Inclusive as palavras usadas na ISO foram eficácia e eficiência. Ser rápido e ao mesmo tempo com o trabalho correto. Não adianta ser eficiente sem o outro. Tem que ter os dois. Mas se você não tem uma base, um suporte pra você porque funcionário, todos que estão aqui estão aptos para querer. Em todos os cursos, todo mundo estava levantando a bandeira que queria trabalhar e mandar ver mas...*

É mais uma vez visto aqui que se sobrepõe sobre os demais atores, inclusive nas outras varas, a vontade do juiz como um agente dessa mudança institucional no Tribunal. Essa mudança de compreensão do usuário como sistema de justiça nos parece ser a principal decorrência desse processo. Ressalvo que aqui não estamos discutindo o mérito das sentenças e das decisões emanadas pelo juízo no curso dessa ISO. O que viemos enfrentar é como eles entendem o papel da sua organização no desenrolar do processo de certificação da ISO e como isso se traduziu na compreensão desses atores. Um modelo relacionado à gestão nas serventias foi desenvolvido e

aplicado neste espaço e a sua aceitação, pelos atores envolvidos, pelo menos na fala deles é de que não era necessária, mas que, a partir da sua incorporação, ela foi sendo mais bem aceita e compreendida pelos atores. Toda essa caminhada sem dúvida acabou por influenciar na forma de enxergar o jurisdicionado muito mais como cliente de um serviço que está sendo prestado pelo sistema de justiça.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi estruturada sob duas grandes óticas: a percepção dos atores envolvidos no processo de aquisição/manutenção da certificação de qualidade ISO 9001 e também na análise dos dados referentes à produtividade que é feita nesta serventia. Sendo assim, construí esse debate analisando tanto a fala dos atores que estiveram envolvidos no processo, como forma de se entender o que teria sido transformado com essa nova maneira de se trabalhar no Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, como também analisei os dados de produtividade da serventia.

Pude ver que diversos fatores externos apareceram no contexto das entrevistas. Nas falas desses atores ficou claro que os servidores sentem muita pressão por produtividade no seu dia-a-dia. Aliada a essa pressão temos o problema da falta de infra-estrutura (falta de funcionários, problemas no sistema de acompanhamento de processos etc.) que estes atores dizem haver dentro do Tribunal e isso seria a causa maior do atraso na solução dos processos.

Outro elemento que foi constatado neste estudo é o fato de que, nos dados apresentados pelos relatórios estatísticos de produtividade, não houve uma mudança significativa no sentido de uma melhora relacionada ao aumento da produtividade dos servidores. Os três momentos de análise dos processos – entrada no cartório até a sentença, liquidação e execução – não demonstraram uma produtividade mais intensa se comparadas às fases de antes e depois da ISO. Pelo contrário, os processos em execução na serventia caíram vertiginosamente, o que demonstra uma queda na produção desse setor.

Tudo isso indica que a certificação de qualidade ISO não alterou a forma de realização do trabalho nas serventias. A questão que ela trouxe foi outra: uma busca de modernização do tribunal. A fim de conseguir se estabelecer como um tribunal que tem as suas rotinas voltadas para uma melhor prestação jurisdicional e assim obter tanto um reconhecimento externo quanto uma prática incorporada a novos saberes, esse juiz e esse tribunal trouxeram essa nova experiência para dentro dos seus muros.

Essa experiência se adequa perfeitamente ao modelo desenvolvido por Douglass North, no debate sobre mudança institucional, pois é exatamente o investimento na aquisição de habilidades e conhecimentos que tem sido empreendido por este Judiciário, ou seja, o juiz, num sentido micro, investido de um papel local de reforma e transformação deste judiciário, decide por fazer um movimento em direção a uma especialização que consagre a sua maneira de trabalhar. Esta fonte de mudança foi uma oportunidade percebida por este ator como sendo uma maneira de melhorar o trabalho que ele e os servidores realizavam dentro da serventia.

Toda essa mudança gerou alguns consequências: O primeiro é o que essa maneira de pensar o Judiciário representa. Vimos que houve um intenso debate sobre a importância de se trazer a qualidade para dentro dos espaços judiciais. Esse discurso foi reproduzido em diversos níveis (local, nacional e internacional). O Judiciário tem caminhado nesta direção até o presente momento e recebe como sendo boa essa aceitação apriorística de que a gestão e o estabelecimento de metas melhorarão os serviços judiciais. A segunda consequência é o que esta forma de pensar o Judiciário representa na realidade. Não é possível empreender maiores esforços aqui, no sentido de tentar entender o que a sociedade entenderia como sendo bom ou ruim nessa mudança operacionada no espaço judicial, mas a minha intuição é de que a resposta também seria positiva.

Em virtude do que foi mencionado e de acordo com a teoria apresentada somos levados a pensar que o Poder Judiciário está operacionalizando uma mudança na sua percepção como instituição e essa mudança embora tenha sido realizada numa perspectiva local de estudo de caso de uma vara trabalhista na cidade do Rio de Janeiro, pode se pensar que ela deve se repetir em outras serventias judiciais.

Por tudo isso, conclui-se que o caminho da mudança que a certificação de qualidade ISO operou no Tribunal é muito mais de direcionamento que a instituição do Poder Judiciário quer tomar e refletir do que de transformação da sua prática diária. Definitivamente, temos a sinalização de que o Poder Judiciário quer se modernizar e a gestão foi a resposta encontrada para atacar os seus “males”.

## 8. REFERÊNCIAS

BACHELARD, Gaston. **O Novo Espírito Científico**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1968.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean-Claude e PASSERON, Jean-Claude, **A Profissão de Sociólogo – Preliminares Epistemológicas**, 6ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2002.

CAROTHERS, Thomas. **The Many Agendas of Rule-of-Law Reform in Latin America** In “Rule of Law in Latin America: The International Promotion of Judicial Reform”

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (ED.), **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

LUCENA SILVA CANDEAS, Ana Paula. Os valores recomendados pelo Banco Mundial para os judiciários nacionais In **Revista Cidadania e Justiça**. Ano 7, número 13. Diretoria de Comunicação Social da AMB.

MENDÉZ, Juan E., O'DONNELL, Guillermo, PINHEIRO, Paulo Sérgio (orgs.), **The (Un)Rule of Law & The Underprivileged in Latin America**. 1ª Ed. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, 1999

NORTH, Douglass Cecil. **Institutions, institutional change and economic performance**. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

RHUDY, Robert J. **Expanding Access to Justice: Legal Aid Models for Latin America** In “Justice beyond our Borders”

SANTOS, Boaventura de Souza. *Introdução à sociologia da administração da justiça*.

SENNET, Richard. **A Corrosão do Caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 11ª Ed. São Paulo: Record, 2006.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 1ª REGIÃO. **Manual de Gestão**.

VIANNA, Luiz Jorge Werneck.; CARVALHO, Maria Alice Rezende de; MELO, Manuel Palacios Cunha ; BURGOS, Marcelo Bauman . **A Judicialização da Política e das Relações Sociais no Brasil**. 1a.. ed. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO 1 - ENTREVISTAS

### 1ª ENTREVISTA

Entrevistador: Primeiramente, eu queria saber a sua história no tribunal.

Funcionário A: A minha história no tribunal...

Entrevistador: Quando você entrou, por onde você passou...

Funcionário A: Eu ingressei aqui em 93. 97! Em 93 eu era da Federal. Eu passei através de concurso público que eu fiz, né? Fui chamada, tomei posse, fui nomeada. Entrei inicialmente na 34ª vara, né? Eu sou analista judiciária. Fiquei na 34 durante um tempo e depois vim para essa vara.

Entrevistador: Você entrou como analista?

Funcionário A: Analista. Analista é nível superior, mas eu fui encarregada de protocolo, atendimento de balcão, essas coisas. E processamento de tudo porque aqui no tribunal você até tenta deixar diretamente numa função, mas às vezes, pela falta de funcionário, você acaba deslocando e todo mundo acaba fazendo de tudo um pouco.

Entrevistador: Entendo.

Funcionário A: Pois é, aí eu vim para a vara X, eu acho que eu entrei no final de 99. E foi aí que eu conheci o juiz anterior. Eu trabalhei, era outra diretora, a gente ficou aqui mas eu vim com uma oportunidade de trabalhar como assistente da diretora pois ela me convidou e a gente começa a desenvolver um trabalho junto, reorganizar a secretaria e tal. Daí, tendo em vista a saída dos cargos em comissão mas que não eram desempenhados por funcionários do tribunal. Foi na gestão da Concernélia, né? Ela resolveu tirar todo mundo que era indicado, as pessoas que eram de fora do quadro. Aí o juiz antigo me deu a oportunidade, ele já me conhecia, e me deu a oportunidade de ser diretora e eu estou aqui desde 2000.

Entrevistador: O juiz antigo na época era...

Funcionário A: Era juiz titular aqui da vara X. Ele foi pra lá em 99, eu acho. A gente brincava que ele entrou no início do ano e no fim do ano eu já estava lá com ele na mesma vara. E a gente foi desenvolvendo o trabalho e a equipe que está até hoje. Saiu um ou outro mas saiu pouco e está solidificada, que trabalha junto há muito tempo.

Entrevistador: Bom, e com essas mudanças no tribunal. Houve uma mudança grande que foi a mudança física, transferindo vocês para cá...

Funcionário A: É, foi decorrente do incêndio que teve lá de problemas que o prédio não era e tal e fizeram essa mudança para instalar a gente aqui na Lavradio que é um espaço muito pequeno e

é tudo o que a gente tem mas a gente vai fazendo, vai dando um jeito. Mas foi bom sob o aspecto, lá também, aqui acabou ficando desmembrado. O tribunal tem esse problema que é muito grande de sede, de prédio, né? Não tem sede própria e fica todo mundo muito espalhado. Então a gente tem aqui a Lavradio até a 70, depois a gente tem da 71 até a 82 na Gomes Freire, depois a gente tem na Rua Augusto Severo o pessoal da parte administrativa de outros órgãos auxiliares, tem a parte de segundo grau na Antônio Carlos, com corregedoria e presidência. É complicado!

Entrevistador: Você acha que isso atrapalha a comunicação?

Funcionário A: Eu acho que bastante. Apesar do que o tribunal conseguiu se reestruturar em termos de documentação, foi introduzida agora a intranet, acesso por mensagens, com essas coisas todas a comunicação fica fácil mas no deslocamento em si, se você precisar de uma emergência é complicado. Nos órgãos, por exemplo, eles agora estão terceirizando muito mas nem todo mundo fica aqui no prédio, tem que chamar e tal. É pouca gente. O tribunal tem uma carência muito grande, seja de funcionário, seja de terceirizado, pessoal prestador de serviço. Isso atrapalha um pouco, você fica dependendo, às vezes você precisa de uma coisa que é pra ontem e demora... Isso vai gerando conseqüências também. Agora, em termos da reestruturação em si, que foi feita no tribunal pela Fundação Getúlio Vargas, né? É... Eles redistribuíram e reorganizaram todos os setores do tribunal, né? Enxugaram alguns, aumentaram outros, em alguns deram mais enfoque para aqueles que mais precisavam, né? Mudança de função, gratificação. Eu acho que deu uma mobilidade, uma movimentação maior no tribunal. A integração ficou melhor. Até em termos dos funcionários, eles também viram isto com positividade, entendeu? Eles conseguiram captar, assim, os valores, né? Que a gente chama no tribunal de missão, valores, tudo isso, de você dar uma prestação jurisdicional célere, você ter eficácia... todo mundo está em busca disso. Agora, tem aquela parte das dificuldades, que a gente sabe, por uma série de motivos no tribunal.

Entrevistador: E isso mudou muito na carreira? Isso teve um impacto grande no dia-a-dia dos funcionários? Esta nova postura do tribunal, teve um impacto...

Funcionário A: Olha, o que eu acho, assim, sério, uma opinião minha, em termos da parte administrativa eu acho que eles devem sentir mais, que a maior mudança foi lá, na parte do administrativo do tribunal, em que entram contratos, licitações, parte de, é..., assistência médica, eles fizeram como se tivesse um engessamento nesse sentido de enxugar determinados setores, englobarem um, aumentaram um pouquinho outros, valorizaram... em termos da parte administrativa eu acho que o departamento pessoal teve uma mudança muito grande de estrutura. Essa parte de direção geral, desmembramento de judiciário com o administrativo que antes era um só, então passou a existir cada um focado em sua área. Isso lá pra gente também como reflexo surtiu mudança, agora aqui, nas secretarias nada mudou. A única coisa que mudou e que trouxe mais segurança, assim, nos termos do diretor, na verdade dos outros cargos todos, é que agora quem determina a entrada ou saída é de livre nomeação do juiz, né? O que antes era cargo de presente. Havia uma instabilidade muito grande para nós servidores, tanto o diretor quanto os servidores em si porque nunca sabiam, a qualquer hora podia ter mudado e você às vezes desempenhava e ficava ali e mudava um juiz e: Ah! Estou trazendo outro não sei da onde. Então você agora sabe que você pode fazer direto junto ali com o juiz um trabalho que não depende mais de indicação do tribunal. Isso facilitou. Mas em estrutura nossa aqui eu não vejo muita mudança, não. Entendeu? O que eu vi foi assim: o processo de certificação, né? O que que é o processo de certificação? É você ter ciência de todas as normas e procedimentos em que, da

norma ISO, né? E aqui é com relação à gestão e qualidade de atendimento. Esse é a 9001. Cada um tem um direcionamento. Com relação a isto, eu sinto que a postura dos funcionários melhoraram bastante porque teve uma cobrança com relação a isto. Distribuição de cartazes, alguns setores têm... têm uma comunicação maciça através da intranet, jogando mensagens, valorizando ... mas ainda falta um pouco porque nós temos muito problema de estrutura, né? Falta de funcionário, não tem gratificação pra todo mundo... aí existe aqui, o tribunal assim, podia estimular mais a porta de entrada, que somos nós, e tudo começa por aqui o processo, em primeira instância.

Entrevistador: Claro.

Funcionário A: Escuto muito isso, dos funcionários se sentirem desvalorizados com uma cobrança em excesso, sabe? De produtividade, quando não se tem condições suficientes para isto

Entrevistador: física, financeiras...

Funcionário A: Físicas, financeira, né, pagamentos que têm que ser feitos e o pessoal fica na cobrança e não vem

Entrevistador: A entrada de processo é muito grande...

Funcionário A: é muito grande, a falta de funcionário é muito grande, entende? A lotação de cada vara é muito pequena para a quantidade de processo que a gente tem.

Entrevistador: Com relação a estes concursos, vocês ficam geralmente com algum funcionário, existe uma distribuição?

Funcionário A: Olha, isso vai depender agora lá do departamento pessoal. Eu realmente não sei, mas está todo mundo contando que vá vir pelo menos um funcionário para cada vara, porque a gente precisa muito. Outros setores também precisam, mas nós precisamos mais, entendeu? A parte de secretaria, de distribuição de processos, tem carência de funcionários.

Entrevistador: E como é que fica a questão da, que você falou neste ponto, do ritmo de horário? Rola muita hora extra?

Funcionário A: Não, não tem porque o tribunal não tem...fazem, mas é em esquema de compensação, né? Quando precisa faz mais, aí fez mais, aí

Entrevistador: Aí você descansa?

Funcionário A: Não descansa, diminui um pouco no outro dia e faz uma compensação, porque são oito horas de trabalho a carga horária, né? 40 semanais. Se, de repente vai passando disso porque precisa, num outro dia às vezes compensa um pouquinho, mas não existe folga, não existe isso.

Entrevistador: Você não tem a impressão de que é igual a uma empresa? Hoje em dia parece que a postura do tribunal...

Funcionário A: Não, é. Hoje em dia o enfoque é você trazer o enfoque da mentalidade da administração para o judiciário, não é só o judiciário, é administração pública, mas, tem sim um pouco de características do setor privado. Até porque essa reestruturação produzida trouxe características do setor privado,entendeu? de gerência, né?

Entrevistador: Sim. Isso você falou. Você falou uma coisa interessante aqui. Foi absorvido de um lado bem pelos funcionários da administração do TRT.

Funcionário A: Bem, essa é a visão que eu tenho. Lá a mudança foi mais maciça, foi muito direta.

Entrevistador: E bem absorvida?

Funcionário A: Sim, bem absorvida lá embora tenha algumas dificuldades. Assim, tem uma série de fatores, nós no primeiro grau não sentimos tanto, mas mais em termos desta cobrança do atendimento, boa prestação jurisdicional, eficiência e eficácia que é expresso. Mas para você ter um e outro você depende de vários fatores, Pode ser eficaz, mas não ser eficiente se você não tem quantitativo para te dar... Você tem uma boa quantidade de trabalho, você é eficaz, mas a eficiência que às vezes eles querem de tempo às vezes não é possível, a gente não tem quantitativo para isto. A mudança deste sistema agora gerou uma queda brusca

Entrevistador: O sistema da intranet?

Funcionário A: O sistema do novo SAP, entendeu?

Entrevistador: o que significa?

Funcionário A: SAP é o novo Sistema de Acompanhamento Processual, agora ele é chamado SAP web, porque tem as peculiaridades web, da Internet.

Entrevistador: Isso ocasionou um protesto aqui da OAB.

Funcionário A: Demais. A gente tá com tudo, tem muito setor que tá com tudo atraso. O distribuidor tá com um passivo de 8.000 iniciais para distribuir. A inicial tá levando 3 meses. Você dá entrada hoje e para distribuir tá levando 3 meses, 2 meses e meio, 3. E eu aqui, que fazia em termos de... vamos lá, 5 dias do dia do despacho até tirar o mandado, agora tá levando 10, 15.

Entrevistador: Entendi. Isso acabou afetando sua produtividade, né?

Funcionário A: A produtividade caiu. Mas eu não digo, assim, nós não estamos podendo produzir o que a gente produzia... a quantidade de horas é a mesma porque o sistema, a comunicação com a Internet, o provedor, é péssima. Cai toda hora. O sistema é um sistema que tem muito filtro. Demora muito a abrir páginas, avançar resultados. Não é uma coisa prática, entendeu?

Entrevistador: e lá na frente você pode ser cobrada sobre isto?

Funcionário A: Posso.



Entrevistador: Você pode ser cobrada: Ah! Teve uma queda da produtividade na serventia em não sei quantos processos.

Funcionário A: Pode ser cobrada. A gente tem a correição. A corregedoria vem fiscalizar o seu trabalho na secretaria. Procedimentos e o seu trabalho em si. Ver se você está com os prazos de acordo com as respectivas leis. Eles traçaram algumas metas, alguns parâmetros. Nós fizemos alguns levantamentos de quanto tempo demora pra despachar, para juntar, quanto tempo demora para expedir um mandado. Eles tem o tempo dos prazos e eles vem fiscalizar isso aqui e se de repente a secretaria tiver muito, muito... Não vai ser meu problema porque na verdade produzir a gente produz. A gente não ta produzindo tanto porque na verdade o sistema não deixa. Se você antes fazia, vou chutar, tá? Quinze mandados em uma hora, hoje você faz dez, oito. É muito a diferença! Quase que cai cinquenta por cento, setenta ou até oitenta, entendeu? Você sabe que pode produzir mais e não pode. Mas assim, sobre o processo de certificação, o que eu vejo que traz pra gente é uma organização de trabalho, né? Você padroniza todas as rotinas que você tem na secretaria. Desde a entrada da inicial até a hora que você vai arquivar. Então, como distribuir, como monta a inicial, como marca a audiência, o que que faz. O que cada funcionário faz, quem é responsável pelo quê, entendeu? Eles focam muito isso e quando eles vem cobrar a rotina eles vem ver se os procedimentos estão sendo cumpridos daquela forma, se você está atendendo as normas. Muita gente confundia que o processo de certificação era para as varas que estivessem em dia. Não! Você pode ter um processo de certificação numa vara que não tenha, desde que você atenda o que eles pediram de requisito para você se inscrever e ser selecionada. O juiz ter dois anos de titularidade, não tenha prazo, a marcação de pauta ser para tantos dias. A gente preencheu aquilo ali. Não porque eu tenha preenchido que eu seja um espetáculo de secretaria. Tenho meus problemas.

Entrevistador: Vocês foram uma das primeiras varas a serem certificadas, né?

Funcionário A: As primeiras varas foram a 31 e a 26, né? Tiveram as turmas e tal. Depois teve uma nova seleção em que entrou a sétima, a doze, a trinta e três, a de Niterói que eu não me lembro o número, São João de Meriti do Dr. Roberto, né? Acho que foi mais cinco, a parte da SEDI, da primeira turma, né? Eu acho que agora vai parar porque o convênio da FGV acabou. Então só, na verdade, tanto que a gente continua sendo, eu tenho o certificado concedido, a gente tem as auditorias de manutenção pra gente ver se naquele prazo de dois anos e tal se eu estou conseguindo manter.

Entrevistador: Você já teve a nova certificação?

Funcionário A: A gente tem sempre auditorias internas e externas, né? Auditoria interna em que a gente tenta ver as rotinas que a princípio era pra ser feito pelos auditores internos mas o tribunal ainda não conseguiu fechar isso. Treinar. Treinou uma parte mas não conseguiu caminhar sozinho, independentemente. Eles acompanham mas não fazem. Então sempre vem uma firma, né? E tem as auditorias externas que é de manutenção. E eles pedem para ver toda a rotina para ver se a gente está cumprindo, se eu tô gerindo bem a secretaria dentro da norma tanto que se eles acham que a coisa não está adequada, aí dependendo do auditor, da característica que eles encontram, ou eles optam por dizer que seria uma sugestão de oportunidade de melhoria da secretaria. Eles detectam e dizem: Ah! Peguei isso. Porque vocês não fazem assim. Não seria melhor você adotar um procedimento um pouco para acelerar. Essa é uma oportunidade de

melhoria. E assim, já prevendo problemas com determinada coisa que você tá vendo que tem acontecido muito freqüentemente, você pega e adota um determinado procedimento, uma oportunidade de melhoria para melhorar, não deixar que aquilo se transforme num problema para você. Tem as observações que são meras observações que eles fazem. A título, também, de melhoria mas o enfoque é leve. Só para chamar a sua atenção de que você podia cobrar um pouco mais naquilo ali. E tem as não-conformidades, né? Que é quando você não está agindo dentro da NORMA! Você, por algum motivo, saiu da linha, entendeu? (risos)

Entrevistador: Você falou outra coisa, sobre metas. Eu vi no relatório, que está inclusive disponibilizado na Internet, que fala que vocês tinham que melhorar a opinião que era de noventa e cinco por cento e reduzir o prazo na contadoria.

Funcionário A: Esses são os objetivos estratégicos que são feitos com um prazo geral de um ano. Você trabalha naquilo que você entende que na sua secretaria está necessitando de maior atenção. Você tem que melhorar aquele setor. A contadoria aqui sempre foi um problema complicado porque é um contador só com uma quantidade de processos muito grande. Processos em execução e o cálculo demora muito e então tem uma série de entraves. A gente toma determinadas soluções. A gente traça determinadas linhas de procedimento que a gente vai fazer para tentar enxugar. Então o objetivo que eu tenho é deixar a contadoria com um prazo de sessenta dias o processo na contadoria. Hoje eu to com cento e oitenta, duzentos, por aí. É muita coisa. São três meses de contadoria, entendeu? Já cheguei a reduzir mas eu não consegui e levei uma não-conformidade porque eu não consegui atingir esse objetivo.

Entrevistador: Isso devido ao problema de falta de funcionário...

Funcionário A: Falta de funcionário mas é uma coisa, aí é que está o problema porque eles acham que se é uma coisa que você se dispôs você tem que ter todo um plano traçado para você atingir naquele tempo. Quer que você faça! Como eu tracei naquele tempo, na contadoria etc. mas o volume é muito grande! Ah! Onde está o processo? Então a gente tenta ver. O problema é que precisaria de mais um funcionário de fato para uma secretaria que é antiga, tem muito processo em execução, cálculo, entendeu? É um funcionário só, basta ele entrar de férias que não tem quem repor. Ele entra de férias e mesmo que parceladamente de dez em dez dias, são dez dias que a contadoria fica parada. Isso já aumenta o passivo, entendeu? Não é desculpa para nada mas a gente tem que dar o enfoque, que é esse.

Entrevistador: Você é cobrada do tribunal e dos advogados?

Funcionário A: A gente tenta ver o que a gente dentro disso tem feito um trabalho maciço, a gente tenta enxugar ao máximo. Trabalhar aonde tem mas realmente aqui entra mais do que sai, entendeu?

Entrevistador: Ok! E isso pode te gerar o que no tribunal? O tribunal pode tirar a ISO de vocês, amanhã ou depois?

Funcionário A: Pode! É lógico que pode!

Entrevistador: É como num ponto de vista subjetivo, como a Vara que você está gerindo...

Funcionário A: É como se eu não estivesse conseguindo, né? É como se... Não! Eu não consegui manter a certificação. Porque eu tive tantas não-conformidades e acaba não se adequando no prazo que está, entendeu? Isso traz conseqüências.

Entrevistador: Claro! E no processo de obtenção, todo mundo se envolveu? Aqui na Serventia todos se envolveram? Era uma meta do pessoal?

Funcionário A: É. Era uma meta de todo mundo aprender a trabalhar com os PADs. Os padrões que a gente tem de cada setor, porque agora a gente tem ... (PADS daqui a pouco eu lembro o que é PAD para te dizer direitinho). Mas ali é aonde vem escrito todas as etapas que você de cada tarefa tem de cumprir. Então, é como se hoje você ingressasse no tribunal e eu simplesmente pego o padrão administrativo relacionados às tarefas de cada etapa e falo: Olha, hoje você está entrando e vai trabalhar com expedição de mandado. Toma aqui, lê que está tudo aí explicado como você vai fazer e como vai trabalhar, você tem dúvidas você me pergunta. Você vai levar aquele manual, aquele padrão administrativo e ali está tudo explicadinho. É lógico que no dia a dia você vai ter dúvida, mas é como seu eu falasse: lê, estuda que você vai desenvolver sua tarefa.

Entrevistador: Bom, para finalizar eu queria saber um pouco mais sobre os funcionários que você tem aqui na Serventia. Quantos são, são dez, não é?

Funcionário A: Dez comigo, sem contar com o juiz.

Entrevistador: E como é a rotina, todo mundo faz de tudo um pouco? Eu vi que na Contadoria só tem um.

Funcionário A: É, aí tem... Isso! Tem três F5, um é o contador.

Entrevistador: O que é um F5?

Funcionário A: Ah! É de função. As mais altas da Secretaria, depois do Diretor, né? São três F5 e cada função tem o seu valor de acréscimo ao salário. Então tem o Contador, tem o Assistente do Juiz que é o João e o Assistente do Diretor que é o Rafael.

Entrevistador: E o resto, trabalha...

Funcionário A: Aí tem, dois F3 que são Assistentes de Vara, Marcelo e o Dílson e tem três F2, dois são encarregados de protocolo, a Meire e a Loreta, e a Cristina que é secretária de audiência, ela fica auxiliando a realização das audiências, redige as atas, recebe as contestações com o Juiz, junta tudo, tem a parte de recebimento de sentença, lançamentos de resultados, essas coisas todas.

Entrevistador: Faltou alguém.

Funcionário A: Faltou a Gabriela. Ela lida também com protocolo mas ela não recebe a função porque não há função para todo mundo, entende?

Entrevistador: Entendi. Ela só trabalha como concursada e ponto.

Funcionário A: Isso. Sem função.

Entrevistador: Eu acho que é isso. Agradeço a sua participação.

## 2ª ENTREVISTA

Entrevistador: Bom, primeiro eu queria que você me falasse o seu nome e a sua experiência aqui na 33 e no TRT como um todo.

Funcionário B: Aqui nessa Vara eu estou há 14 anos e eu faço audiência mas eu já estive trabalhando em outras varas e estou aqui, no Tribunal. Não, eu me enganei. Eu estou no Tribunal há 14 anos e na Vara eu estou desde 1992 e aí eu fui ficando, por comodismo aqui. Eu trabalho aqui em audiência e é mais sossegado.

Entrevistador: Você trabalha só em audiência?

Funcionário B: Trabalho na Secretaria também, marcando praça, fazendo arquivamento.

Entrevistador: O que é marcar praça?

Funcionário B: Marcar praça são processos que a reclamada não pagou então a gente manda, o juiz manda o oficial de justiça ir lá penhorar bens e esses bens são vendidos aqui. No caso seria ali no *hall*, né? Mas a gente faz aqui na sala de audiências mesmo porque ali é muito barulho.

Entrevistador: Aham.

Funcionário B: A gente avisa que a praça está aberta e as pessoas vêm. Já tem as pessoas que costumam vir, né? Eles costumam acompanhar no Diário Oficial e aí a gente lê os bens que estão ali e foram avaliados pelo oficial de justiça e as pessoas que tiver algum interessado, até mesmo algum reclamante que manda às vezes vir o advogado ver se interessa o bem já que o pessoal não pagou, né? Ou então às vezes vem até o advogado da reclamada que arremata. Um negócio assim. Isso é a praça.

Entrevistador: Entendi. Você trabalha na audiência fazendo o que?

Funcionário B: Na audiência o básico é: O juiz dita, a gente anota. Fico ali transcrevendo e depois a gente bota em ordem os documentos que a empresa traz, às vezes o reclamante traz alguma coisa antes, né? Para ver se recebe ou não, aí eu junto e dou andamento ao processo. Se tem que fazer alguma coisa, notificação, precatória pra alguém, fazer algum edital, se a reclamada não veio.

Entrevistador: Quantas audiências tem em média aqui?

Funcionário B: Ocorre na terça, quarta e quinta e são geralmente umas 15, mais ou menos umas 15 por dia. (pega um caderno) Isso aqui é uma agenda. Essa semana foram 18. Às vezes tem menos, quando tem alguma mais complicada, ele pede: olha, não marca antes.

Entrevistador: Demora quanto tempo em média uma audiência, geralmente?

Funcionário B: Olha, as primeiras o Dr. Múcio, ele marca assim: as primeiras tem um pessoal lá, a Márcia e o Rafael que é o assistente dela, eles fazem uma avaliação antes de marcar uma

audiência, né? Eles separam. As primeiras eles botam as coisas mais simples, que de repente vai sair um acordo, que às vezes não tem testemunha, que já dá pra notar, né? E às vezes pode ser que faça um acordo, geralmente empregada doméstica faz acordo, tem uma aí que a gente mais ou menos tem uma noção, aí eu boto pro final as que podem ter testemunha. Esse pessoal de telemarketing que geralmente dá problema, porque tem esse negócio de banheiro, tem que ir correndo, tem testemunha, dano moral, essas ficam por último, né? A última mesmo ele bota a pauta da presidência. É um processo já antigo que por algum problema ele não acabou ainda e está rendendo já alguma pendenga que não vai nem vem, não anda nem desanda, aí marca aqui uma audiência que é pra ver se dá para fazer acordo.

Entrevistador: Entendi. Então seu trabalho é bem em contato com o Juiz.

Funcionário B: Não, porque é tão rápido, que a minha convivência com o Juiz é pouca. A nossa audiência aqui é rápida, começa oito e meia e termina dez e meia, onze horas. Às vezes quando tem testemunha vai até meio-dia, mas geralmente vai até onze horas. É uma coisa rápida né? Não é todo dia, só segunda, terça e quinta. Nos outros dias, quarta e sexta eu trabalho na secretaria, e na hora que acaba ali eu vou para secretaria também, por exemplo: quando você chegou eu estava atendendo o balcão, eu faço balcão quando não tem audiência e aqui todo mundo faz um pouquinho, tem a função certa, né? A gente não pode deixar, a gente não, digo, a diretora, porque o tribunal já dá os cargos específicos. Tem o Rafael que é o assistente e o braço direito dela, né? Tem o João que é o assistente do Juiz, ele que faz aquelas sugestões de despacho pro Juiz assinar, tem a pessoa que é responsável por balcão, tem duas responsáveis por isso, tem a pessoa certa pro balcão e a pessoa certa pra audiência, então a audiência é uma função gratificada pra exercer essa função, essa é minha função, mas como eu sou funcionária do tribunal e se eu tenho oito horas para cumprir e acabou, eu tenho que fazer outras coisas, né? E nisso no dia que não tem audiência eu tenho que ajudar em outras coisas, né?

Entrevistador: Bom, agora perguntando sobre o seu passado no tribunal e como você o vê hoje em dia. Você acha muito diferente? Mudou muita coisa na política do tribunal?

Funcionário B: Sinceramente, eu sou uma pessoa que não sou muito política, né? Mas, pelo pouco que eu consigo observar, eu vejo que não mudou muita coisa, eu vejo que mudou muita coisa no maquinário, porque quando eu vim trabalhar aqui no tribunal ainda era aquela máquina de escrever manual, a gente botava carbono para fazer notificação, pra fazer audiência era quatro vias com carbono, era um negócio bem antigo, e foi mudando pra máquina elétrica, pra máquina eletrônica, computador daqueles que tem um rabão, agora tem esses da tela fina, negócio foi mudando em matéria de maquinário, negócio foi mudando bastante, e as cadeiras também ficaram mais confortáveis, que era de madeira. Agora, no tribunal não sinto muita diferença, embora eu vejo muitos programas aí, mas que tenha me afetado profissionalmente eu não vi muita diferença.

Entrevistador: Essa organização, essa norma ISO, a norma de qualidade, há uma cobrança muito grande com relação a isso, como funciona pra vocês?

Funcionário B: Olha só, esse ISO, era uma coisa que eles cobraram bastante quando implantaram, mas deu pra perceber que as pessoas que estava cobrando não estavam sabendo muito bem o que estavam cobrando, eu acho né? Eles não sabiam bem o que estavam cobrando. Pode ser que eu

esteja enganada, mas me parece que eles caíram de pára quedas. Houve realmente uma cobrança, mas nada que atrapalhasse a gente, porque a gente já estava fazendo tudo direitinho. Então o que eles estavam cobrando já estava tudo direitinho. Só ficou mais chato porque sempre vem alguém aqui de seis em seis meses e sempre cobra o que a gente já fazia. Agora a gente já não faz porque a gente faz direitinho, agora a gente tem que fazer por obrigação porque o negócio tem que estar, tá entendendo?

Entrevistador: Então você está me dizendo que a dinâmica mudou, porque antes você se motivava pelo eu trabalho bem feito...

Funcionário B: Porque a gente queria manter a ordem, pra gente mesmo trabalhar, pra ficar menos bagunça, pra ter menos reclamação, agora a gente tem que fazer porque tem uma cobrança, e isso eu achei mais chato.

Entrevistador: Então é como se fosse uma experiência de fora. É uma pessoa que não acompanha o seu dia a dia falando o que você deve fazer e não conhece a sua realidade é mais ou menos isso?

Funcionário B: É, é mais ou menos isso.

Entrevistador: E essa obtenção da norma de qualidade foi feita pra vocês como uma motivação? Houve uma motivação do grupo em relação a isso, por exemplo, como um destaque para a Serventia?

Funcionário B: Eu acho que não, eu acho que ficou na obrigação de manter tudo em ordem.

Entrevistador: Não houve nenhuma motivação?

Funcionário B: Não. Eu acho que pode ter havido destaque para terceiros, mas pra mim e eu não posso responder pelos colegas, mas o que eu vejo os colegas falarem é mais ou menos o que eu penso. Não sei para o Juiz e para o Diretor.

Entrevistador: Então você está me dizendo que no seu trabalho não mudou nada, é isso?

Funcionário B: Não. Eu continuo fazendo exatamente a mesma coisa.

Entrevistador: E como é essa relação com essa pessoa que vem aqui, esse auditor?

Funcionário B: Essa pessoa vem, conversa, pergunta o que eu estou fazendo, como é que a gente faz, qual é nossa rotina, e aí ela acompanha ali e vê que é realmente isso que eu estou fazendo, aí ele vai fazer com outras pessoas, depois ele vê se aquilo que eu tô fazendo é o padrão, aí vai verificar que a pessoa está fazendo.

Entrevistador: Aí ele emite um relatório?

Funcionário B: Sim. Cobra o prazos e diz o que pode melhorar, porque tem que ficar muito bom, entendeu? Aí ele pega o relatório dele, leva para algum lugar e traz pra gente.

Entrevistador: E isso vem como? Como chega esse relatório para vocês depois?

Funcionário B: A Márcia recebe e passa pro Juiz, agora não sei se é a ADI que traz aqui que é um outro órgão que tem aqui no tribunal que acompanha também, agora não sei se manda pela Márcia, pela ADI, se vem pelo memo, só sei que chega pra Márcia.

Entrevistador: E a estrutura de trabalho? Como é que funciona essa estrutura?

Funcionário B: Eu acho que é excelente, a estrutura do local é ótima, mas agora funcionários é pouco.

Entrevistador: Pra demanda que existe?

Funcionário B: É, a gente aqui na Vara tem sido ajudada por estagiária que são duas, mas será ideal funcionário realmente, pois estagiário não pode assinar. Às vezes o estagiário ajuda a gente em alguma coisa, mas depois volta tudo aquilo pra gente assinar.

Entrevistador: Acaba sendo um retrabalho. Eu vi uma menina ali encadernando um processo.

Funcionário B: É. Ela ajuda, mas depois ela volta tudo aquilo pra quem pediu isso pra ela. Ela me ajuda às vezes numerando os processos, com audiência que às vezes eu estou fazendo outras coisas e depois eu tenho que pegar todas as folhas que estão em branco e rubricar tudo.

Entrevistador: Bom, você tem uma cobrança por produtividade aqui no tribunal, mas como você falou há uma carência de funcionários. São poucos funcionários e a cobrança é cada vez maior.

Funcionário B: É. Às vezes quando acumula serviço a gente fica até mais tarde um pouco.

Entrevistador: Pra responder essa demanda?

Funcionário B: Não, porque eu não penso neles. Eu penso na minha responsabilidade. Eu penso: eu tenho que acabar logo o meu serviço daqui, porque eu tô com dez arquivos para arquivar e o pessoal do arquivo vai passar aí e vai ter aquilo tudo e quanto mais sair mais limpa fica a Vara. A gente então tem essa responsabilidade. Hoje eu vou ficar até mais tarde.

Entrevistador: Ok. E com relação às partes? Como funciona isso na sua organização? Vocês também são cobrados por eles tendo em vista a ISO e a sua serventia?

Funcionário B: Ah! Eles estão sempre cobrando, né? Mas é bom! Eles entendem porque eles sabem que a Vara aqui já teve uma época muito ruim mas agora está muito boa. Quando a gente fala que daqui a vinte dias vai sair a publicação eles aceitam.

Entrevistador: Quando foi essa época muito ruim?

Funcionário B: Quando eu vim pra cá era muito processo, desorganizado... Era muita coisa.



Entrevistador: E agora você sente que mudou mas a partir do que vocês fizeram, não pela questão da qualidade.

Funcionário B: Não, não! Quando o pessoal da qualidade chegou a gente já estava com a nossa qualidade aí! Não foi norma de qualidade nenhuma!

Entrevistador: Porque a imagem que se passa é a de que a partir da busca pela qualidade as pessoas mudaram os seus procedimentos.

Funcionário B: Não. Eles chegaram e já estava tudo arrumado. Tanto é que eles perguntam quem quer participar desse reenquadramento da ISO, padrão ISO e tal. E o pessoal veio perguntar aqui e a gente disse: Normal! Tudo bem! Não vai mudar nada. Eles falaram que não ia mudar nada e aí a gente acreditou, todo mundo acreditou! Só que agora tem essa cobrança mas tudo bem, né?

Entrevistador: Bom, acho que é isso. Obrigado pela participação.

### 3ª ENTREVISTA

Entrevistador: Boa tarde. Pela minha listagem você é o assistente do Juiz. É isso?

Funcionário C: Sim, assistente do juiz.

Entrevistador: E há quanto tempo você está no Tribunal?

Funcionário C: Dez anos.

Entrevistador: E qual era a sua experiência profissional anterior? Você trabalhava em que antes?

Funcionário C: Eu advogava. Trabalhei como advogado entre noventa e noventa e oito. Por volta de sete anos, oito anos.

Entrevistador: E aqui você passou para qual cargo? Analista?

Funcionário C: Sim, analista judiciário.

Entrevistador: O seu concurso é de noventa e oito?

Funcionário C: Fiz concurso e passei. O concurso é anterior. Só fui chamado em noventa e oito.

Entrevistador: Você achou muito diferente de um escritório?

Funcionário C: Eu tinha um escritório antes.

Entrevistador: Ah! Era seu?

Funcionário C: É, eu dividia o escritório com uma colega. Geralmente a gente faz assim.

Entrevistador: O que você acompanhou nesses dez anos de Justiça do Trabalho?

Funcionário C: Na Justiça do Trabalho?

Entrevistador: É. O que você tem acompanhado de mudança desde que você começou. Como era antes e como está agora...

Funcionário C: É, mudou muito por causa da modernidade. Os equipamentos ajudaram muito. A modernidade do computador. Quando eu entrei aqui ainda era máquina eletrônica. Máquinas eletrônicas para poucos e manuais para muitos. Na minha época era tudo digitado na máquina de escrever e com o advento do computador, da internet, otimizou muito mais o processo e eu acho que as pessoas devem ter sentido isso: a agilidade.

Entrevistador: Isso é uma colocação que eu tenho escutado.

Funcionário C: É! É um divisor. Não que os papéis ainda não permaneçam, né? Os papéis ainda são necessários. Comunicação por meio de papel, despacho por meio de papel, petição para o Juiz. É normal, mas a tramitação do processo tem dado uma acelerada.

Entrevistador: Você trabalha aqui basicamente fazendo o quê?

Funcionário C: Eu auxilio o Juiz nos despachos. Despachos e algumas decisões.

Entrevistador: Como funciona isso? Gostaria que você falasse um pouco mais sobre essa dinâmica.

Funcionário C: Sobre a dinâmica dos despachos?

Entrevistador: É.

Funcionário C: Geralmente a gente lê o processo, para dar o processo para o Juiz, para que ele conduza. Não tanto na fase de conhecimento, mas na fase de execução. A fase de conhecimento na Justiça do Trabalho tem uma fase célere, porque ela é bem curta, né? Instrução e Julgamento na fase de conhecimento é a audiência. Poucas vezes você tem uma instrução um pouco mais demorada, porque requer uma perícia, requer uma decisão sobre perícia, documentos, fora isso as tramitações com relação a fase de conhecimento, é mais a audiência e parte com o Juiz. A fase de execução não porque é mais documental, cálculo. Aí sim ficaria mais direcionada. Quem vai executar, como os valores vão ser executados. Acho que a demanda maior é na parte da execução, né? A demora maior seria na parte da execução.

Entrevistador: Entendi. Então o processo chegou aqui na vara...

Funcionário C: Novo, né?

Entrevistador: Novo. Ele chegou aqui e o que acontece?

Funcionário C: Geralmente ele vai pra uma saneada para ver se atende os requisitos da RPS, do rito sumaríssimo ou de rito ordinário que vão só direto pra pauta a não ser que tenham um pedido de tutela antecipada, de liminar. Aí sim requer a apreciação do juiz. Fora isso não, ele vai pra pauta direto a não ser que exista algum obstáculo no processo que não o deixe ser designado na pauta. Um endereço que não venha constando. Fora isso é pauta direto.

Entrevistador: É você quem olha isso?

Funcionário C: Não. Não sou eu quem olha não. A partir de agora, praticamente assim, eu só olho mais quando tem pedido de tutela, porque agora a determinação é marcar a pauta direto, porque praticamente o processo tem que vir saneado, porque vem com aqueles dados, o tribunal baixou aquele ato, que mande que qualifique as partes, reclamante e reclamada, CNPJ e CPF, então tem que observar, mas praticamente todos estão cumprindo, isso ficou uma observação mais tranquila.

Entrevistador: E com relação a um pedido incidental no processo?

Funcionário C: O pedido incidental ocorre geralmente na audiência, seria uma expedição de ofício para algum órgão, ou naquele caso de perícia, ou na verificação muito rara de um cálculo que esteja equivocado, geralmente não acontece.

Entrevistador: E na elaboração da sentença? Você trabalha com isso também?

Funcionário C: Não, só o Juiz faz.

Entrevistador: E ele dá conta da demanda toda?

Funcionário C: A princípio dá, né?

Entrevistador: Tem um modelo?

Funcionário C: Geralmente quando tem eu sigo, porque as demandas caíram muito, né? Não sei quanto ao tribunal em si. Antigamente eu entrei aqui e tinha uma distribuição de dois mil e poucos processos, dois mil e quinhentos processos por mês. Agora reduziu, estão dizendo que este ano talvez chegue a mil e quatrocentos. Então é uma demanda razoável para o Juiz, então ele consegue gerenciar mil e quatrocentos processos por ano. Acredito que sim, se não for muito complexo, se a matéria não for repetitiva é tranquilo, quer dizer, seria tranquilo. (risos)

Entrevistador: Bom, deixa eu ver se eu entendi então. A sua função aqui é basicamente atender o Juiz, né? Além disso, você faz outras coisas?

Funcionário C: Eu auxilio na vara de vez em quando mas é pouco porque normalmente o meu trabalho já consome o meu dia. Que é a conclusão e os despachos. E apesar desse ano ter tido uma redução de processos, os processo antigos ainda são remanescentes. É o que eu digo: a parte mais complexa é a execução. A execução demanda mais no processo. Também com o advento do convênio do BACEN. BACENJUD é o nome que eles chamam. Reduziu-se bastante o número das execuções, quer dizer, o mínimo, o tempo mínimo. Não que eu não tenha mas é a penhora *on line*, né?

Entrevistador: Vocês tem feito muito isso aqui?

Funcionário C: Direto penhora *on line*, inclusive é aconselhado na homologação. Ele não manda expedir mais mandado, é direto na penhora. Então isso agiliza, a não ser que o cara realmente não queira pagar, aí complica.

Entrevistador: Ok. E com relação na rotina da serventia. Como você tem sentido as mudanças que estão sendo operacionalizadas? Por exemplo, a norma de qualidade, a busca pela gestão.

Funcionário C: Acho que você já sabe que agora aqui tudo é ISO, né? Então a gente tem que obedecer porque volta e meia nós temos auditoria interna e certificação. Nós temos que manter aquela certificação, né? Então a gente tem que fazer assim. Infelizmente a Vara tem que cumprir os prazos determinados.

Entrevistador: E como funcionou essa implantação aqui?

Funcionário C: O Juiz se candidatou à certificação, foi observado se a Vara já atendia os requisitos, porque sai os requisitos publicados no Edital, nas Varas a serem certificadas e elas se oferecem, porque não são todas as Varas que tenham condição de ser certificadas e muitas vezes até a pessoa tem condição de ser certificada, mas não interessa pra ela no momento, justamente para não passar por essas burocracias, auditoria, porque tem limitação de prazo, atendimento do cliente, pesquisa, né, parece ou não, requer tempo da secretaria, porque tem que ser montado, apesar do atendimento ser normal, aqui é uma Vara que está funcionando até bem, razoavelmente bem, então aplica-se os requisitos da norma, e eu acho que a Vara aceitou bem.

Entrevistador: O que você achou disso?

Funcionário C: É mais cobrança, né? É bem mais cobrança, porque o trabalho é o mesmo.

Entrevistador: O trabalho é a mesma coisa?

Funcionário C: O trabalho é a mesma coisa, só que se você já vem praticando e se candidata, já parte do princípio de que você já atende os requisitos da norma. A Vara já está realmente qualificada para receber o ISO. Quando a pessoa se candidata ela já obedece e ela vê que pode se enquadrar na norma.

Entrevistador: Então o que você está dizendo é que já existia uma qualidade de vocês?

Funcionário C: É, desde que o Juiz se adequasse à norma, senão seria um pacto. Por exemplo, se você pegasse uma Vara complexa, você não teria como se adequar, você pega uma Vara que tem uma distribuição ruim, uma Vara antiga por exemplo, uma Vara com muitos problemas de execução, ela não tem como ser certificada, porque ela não vai atender a demanda, mesmo que se fixe prazos, ela não vai ter como atender a norma, se não tiver uma equipe boa. A Vara aqui dispõe de uma equipe excelente, é uma Vara muito boa, nós não temos problemas com ausência, falta ou licença.

Entrevistador: Você sempre trabalhou aqui?

Funcionário C: Sempre trabalhei aqui, há dez anos já. Quando eu entrei aqui ela tinha um estigma de ser a pior Vara do Trabalho, aqui na capital. Entrei em noventa e oito e as pessoas falavam: pô, você tá indo para a trinta e três? É a pior Vara. E eu pensava: pô, como é que pode ter a pior Vara do Trabalho? Tanto é que mudou, né? Hoje ela é certificada. Isso eu escutava nos corredores e hoje em dia a pior Vara são as outras.

Entrevistador: Então aqui virou uma referência de qualidade?

Funcionário C: Aqui continua sendo uma referência e eu espero que continue sendo, porque é bom pra gente, né? Só pro trabalho, porque pro resto não interfere nada. Porque tem gente que pensa que a certificação ISO corresponde a algum benefício extra. Muitas vezes me perguntam: Ah! O que a ISO vai dar pra vocês?

Entrevistador: E o que você fala?

Funcionário C: Nada. Ela não vai dar nada.

Entrevistador: E o que te motiva? É uma motivação pelo trabalho?

Funcionário C: Pelo trabalho só, só pelo trabalho. Trabalho pelo trabalho.

Entrevistador: Então o que você está me dizendo que a dinâmica é diferente da dinâmica que é passada pro lado de fora? Você diz que quando chegou aqui era um trabalho desorganizado, aí o trabalho passa a ser feito de uma maneira boa com qualidade e vem o tribunal falando para você que vai te dar a norma ISO.

Funcionário C: Te dá não. Não é eu vou te dar, é eu vou permitir que você participe da certificação ISO, se você tiver bem você leva, se não tiver você não leva.

Entrevistador: E como foi depois do momento da certificação?

Funcionário C: Normal, a certificação continua sendo normal, tem sido feita auditoria e continuamos manter o padrão, as pessoas acham até que é auto cobrança, a partir da certificação, mesmo que já vem implantando trabalho, a gente acostuma com o trabalho, infelizmente. A gente acostuma com o trabalho e vai mantendo o nosso tipo de qualidade, tem que manter apesar do volume de trabalho ser muito grande.

Entrevistador: Essa cobrança para manter ou perder a norma de qualidade é muito grande vindo do tribunal?

Funcionário C: Praticamente o tribunal participa por meio de auditoria. Pelo grau de satisfação do usuário, nós não temos tido tanto ponto negativo, algumas coisinhas ou outras, não que resulte numa melhora ou piora, se você vê o grau de satisfação ele está quase no máximo, se a gente que mudar dois pontos percentuais não teria como, aí assim permanece.

Entrevistador: Na verdade a rotina de você não mudou tanta coisa?

Funcionário C: Não mudou porque a gente já vem mantendo a rotina, os procedimentos sim, os procedimentos se tivessem que adotar, coisas como documentação, gerenciamento de pessoas, essa parte mais de direção e do Juiz, tanto é que a auditoria geralmente quando vem vai direto geralmente pro Juiz ou bate lá na direção, ou se ela achar que tem um ponto a mais pra ver, vai lá no protocolo ou audiência ou contadoria. São itens isolados, mas é breve. O nosso maior ponto negativo é a contadoria. A contadoria não tem substituição, se ele tirar férias, pára. O tribunal, infelizmente, não dispõe da mesma estrutura para Juízes, porque quando um tira férias, vem outro cobrir, e se um funcionário tira férias não vai vir. É um trabalho que, ou a pessoa cobre temporariamente, o meu trabalho tem que cobrir, porque senão o Juiz fica sem assistente, ou você cobre de uma forma mais branda um outro trabalho.

Entrevistador: E no seu caso já há um modelo de trabalho em que vocês se comunicam bem, não é?

Funcionário C: Não. Ele dá muita liberdade, que nem Dr. Roberto, são pessoas muito tranquilas de se trabalhar.

Entrevistador: Agora, você disse que o Juiz é substituído e o funcionário não é.

Funcionário C: Quando o funcionário entra de férias, a única coisa que a gente consegue fazer é distribuir as tarefas, dividir as tarefas de forma temporária dentro do limite. Com a contadoria não tem, antigamente se disponibiliza, nós somos dez, sendo que um fica direto na sala de audiência, quando o contador ficava de férias, a gente disponibiliza um para ficar na contadoria, ao invés de nove ficávamos em oito, quer dizer, aí o trabalho acumulava todo, e ele não tinha a mesma agilidade do contador e aí mesmo que ele ajude, era um ajuda paliativa, é só para não deixar acumular muito mais do que deveria acumular, mas não cobre, não é suficiente. O tribunal deveria ter visto isso, isso é uma coisa que realmente peca, porque nós não temos substitutos.

Entrevistador: Existe uma cobrança grande.

Funcionário C: É, o trabalho não modifica, o trabalho é o mesmo com menos um e ainda tem a questão dos licenciados, imagina você cair numa Vara com um pessoal de férias, licenciados e com quadro reduzido, a tendência lá é cair e acumular e causar doenças nos outros.

Entrevistador: Acontece bastante isso?

Funcionário C: Em outras Varas acontece bastante, aqui nunca acontece, nunca aconteceu, mas em outras Varas a gente escuta aí.

Entrevistador: Então essa cobrança gerencial e institucional...

Funcionário C: A cobrança institucional é para que funcione somente.

Entrevistador: Fisicamente falando, a estrutura da serventia, informática, sistema, se bem que o sistema deu um problema agora...

Funcionário C: É, estamos nos ambientando com o sistema ainda, as pessoas criticam o sistema implementado, realmente ele ainda tem uma falhas, todo sistema tem, o sistema falha e a pessoa tem que se adaptar, mas pro usuário externo, né? O nosso aqui já está tocando, mesmo que o sistema dê problema a gente trabalha, de forma mais lenta, mas a gente trabalha, o usuário é que não tem acesso ao sistema de modo pronto.

Entrevistador: Então, voltando, existe uma estrutura física de qualidade, mas a estrutura de pessoal você acha deficitária.

Funcionário C: Teria que ter mais pessoal no nosso quadro pra Vara funcionar de forma a atender a demanda de nossos processos, uma Vara nova agora está com cinco funcionários, daqui a pouco ela vai ter a mesma demanda que a gente e ela vai piorar. Por enquanto ela consegue, é mesma coisa aqui, se você tirar férias você perde um funcionário, por um mês, mas perde, se não for uma Vara redondinha, vai dar problema.

Entrevistador: Obrigado, você me esclareceu bastante coisa.



#### 4ª ENTREVISTA

Entrevistador: Primeiramente eu gostaria de saber um pouco da sua história no tribunal, aonde você começou a trabalhar, há quanto tempo você trabalha aqui...

Funcionário D: Bom, eu trabalho aqui há quinze anos, desde março de 94 e eu sempre trabalhei aqui na trigésima terceira vara, então eu venho acompanhando todas essas transformações que aconteceram aqui na 33. Lembro de uma época que tiveram momentos muito ruins em termos de convívio entre colegas, acúmulo de trabalho, n fatores, né?

Entrevistador: Convívio em relação ao trabalho?

Funcionário D: Convívio mesmo, dificuldades, com um ou outro problema de relacionamento etc. e tal ou com muitos anos de serviço público numa situação precária de pressão, né? Sempre houve no tribunal, muito intensamente naquela época, hoje já nem tanto, a utilização dessa gratificação que nós ganhamos para exercício de determinadas funções.

São muitos anos de serviço público numa situação precária, pressão, porque sempre houve no tribunal, especialmente naquela época, hoje já nem tanto, a utilização dessa gratificação que nós ganhamos para exercício de determinadas funções de forma política para pressionar o cara a fazer mais e isso é muito usado como jogo político, porque é de livre exoneração e nomeação, não é como salário e coisa e tal. Então naquela época as pessoas mais antigas já tinham aquele problema psicológico derivado do excesso de trabalho, estresse e coisas assim. O atendimento ao público, por exemplo, que era uma carga pesada, uma pessoa só ficava no protocolo no balcão atendendo o dia inteiro, eu mesmo fiquei mais de dois anos nessa situação que era muito difícil e muita gente fica até hoje

Entrevistador: Atendimento ao público é muito difícil, né?

Funcionário D: É muito difícil sobretudo naquela época quando tínhamos muitos processos atrasados, fora de lugar, porque não havia liderança, não havia equipe. Então era cada um por si, todo mundo fazia o seu e caía fora. Então ninguém se preocupava com o trabalho do colega. Os processos sumiam, os advogados reclamavam...

Entrevistador: Então o que você está me dizendo é que depois de uma época começa a rolar um espírito de corpo?

Funcionário D: Isso. Eu particularmente percebi e acredito que a maioria que conviveu concorda, a partir da titularidade do Dr. Fragale, que a coisa começou a mudar efetivamente, porque ele conseguiu visualizar a importância da implantação de uma liderança na equipe e da... esqueci a palavra... quando você se compromete junto...

Entrevistador: O comprometimento da equipe?

Funcionário D: É. Tipo uma cumplicidade.

Entrevistador: Ele ficou quantos meses aqui?

Funcionário D: Ah, foram muitos. Porque teve uma época que ninguém queria ter a titularidade desta vara por causa desses problemas todos e ficavam só substitutos, um atrás do outro, eventualmente pegavam uma titularidade, mas ficavam pouco tempo e saíam fora porque não havia o controle da administração sobre os problemas da vara. Então ela deixava, por exemplo que um funcionário saísse, conseguisse uma vaga em outro lugar e saísse deixando a vara desfalcada. Não havia essa política, como até hoje eu acredito que não exista uma política efetiva sob o ponto de vista de distribuição homogênea da mão de obra qualificada pros locais que necessitam. Eu tô falando numa relação de primeiro grau para segundo grau. Primeira instância e segunda instância. Na segunda instância, isso aqui é um mero comentário porque eu nunca fui lá, contei, constatei, mas é o que todo mundo fala, escuta-se de um, escuta-se de outro que em determinados gabinetes tem excesso de funcionário, chega a haver até escala... isso eu ouvi falar, e determinados desembargadores não liberam por uma ou outra razão. Enquanto havia vara com carência de funcionários em virtude de licença médica... Então não havia essa política de remanejamento de pessoal. Agora com essa entrada de novos servidores já deu uma equilibrada.

Entrevistador: Eu conheço duas moças que trabalham no tribunal e só vão pegar os processos.

Funcionário D: É, tem muito isso.

Entrevistador: Bom, quinze anos, sempre na 33. Qual seu cargo aqui? Você é analista?

Funcionário D: Analista judiciário.

Entrevistador: É nível superior, né?

Funcionário D: É, mas quando eu entrei a exigência era nível superior apenas e minha formação é em engenharia.

Entrevistador: Você trabalhou como engenheiro antes?

Funcionário D: Não, não, não trabalhei como engenheiro não. Fui técnico em eletrônica. Fiz engenharia e trabalhei como técnico. E aí quando me formei em engenharia eu não cheguei a entrar no mercado porque comecei a estudar pra concurso e eu passei para concurso do Estado como papiloscopista policial.

Entrevistador: Da polícia civil?

Funcionário D: Isso. Fiquei lá dois anos, só. E como a carga horária lá era pequena, me facilitou estudar para cá.

Entrevistador: Deixa eu te falar outra coisa: Vi que mudou um pessoal aí, entrou um pessoal novo...

Funcionário D: Houve. A partir da titularidade do Dr. Fragale, onde foi visualizada essa importância da liderança, ele fazia tipo... churrascos, ele fazia periodicamente comemorações incluindo pessoas que participavam mais e que participavam menos que aos poucos foram sentindo que realmente faziam parte da equipe. Tinham consciência desta participação e estavam

lá, né? E daí a coisa foi crescendo aos pouquinhos, foi havendo a partir daí um envolvimento, uma participação daqueles que estavam um pouco largados, aproveitar um pouco do que o cara tem de melhor e o cara foi se sentindo mais valorizado e daí a coisa foi crescendo e foi...

Entrevistador: Outra coisa que eu queria perguntar: você trabalhou aqui no balcão e depois você foi...

Funcionário D: É, depois do balcão...

Entrevistador: Suas funções aqui.

Funcionário D: Eu fiz tudo. Quase tudo, porque eu não fiz despacho porque eu não sou formado em direito, não fiz direito porque eu tinha a perspectiva de passar num outro concurso de fiscal, mas eu não consegui passar. mas eu não fiz direito, deixei pra lá. E eu até agora vou fazer uma pós em direito, porque agora eles estão aceitando, por mais estranho que pareça, você fazer pós em qualquer área. Antigamente não existia isso. Aí, aceitam e eu vou fazer e tal.

Entrevistador: Tirando despacho você trabalhou no resto todo?

Funcionário D: Ó, despacho, que mais que tem... despacho, marcar pauta, fazer audiência só fiz um dia... tem mais alguma coisa que eu não fiz que eu não lembro.

Entrevistador: Carga de trabalho. O que você acha com relação à carga de trabalho e o número de funcionários?

Funcionário D: Olha, eu acho que depende, depende da... dos prazos. Depende do que você pretende enquanto servidor, enquanto órgão servindo à população, prestando serviço deste tipo. Se você quer a celeridade, a celeridade vai até um limite, o limite do agora e de agora não passa. Quanto mais rápido, melhor para o jurisdicionando. No entanto, quanto mais rápido mais funcionário vai ter que ter, mais cansativo vai ser se não houver. Então às vezes tem esse probleminha justamente por causa da ISO, né? Se cobra muito prazo, entendeu? E...sem funcionário... entraram funcionários novos, mas eles precisam de um tempo até que eles peguem o ritmo daqueles que saíram, porque saíram funcionários já rápidos, conhecedores do serviço.

Entrevistador: Quantos estão agora?

Funcionário D: Eram 10, entraram três, só que além desses três, dois ou.. três foram permutados. O contador saiu, que tinha muita experiência. Eu entrei no lugar dele. Eu não tenho muita experiência. Cheguei a ficar na contadoria uma época, mas provisoriamente, mas tô correndo atrás, estudando, fazendo curso pela própria ESACS (Escola de Administração e Capacitação dos Servidores do TRT/RJ) que é do tribunal, curso de liquidação de sentença, então estou estudando, correndo atrás. O juiz também implementou umas alterações de despacho no sentido de acelerar e tirar o atraso, entendeu? Saiu também uma funcionária que tinha boa experiência

Entrevistador: Quem?

Funcionário D: A Loreta. Ela trabalhava muito, mas é porque ela queria também. Ela fazia sobrejornada direto.

Entrevistador: Hora extra?

Funcionário D: Não, não. O que eu chamo de sobrejornada, aqui não se paga hora extra. Então ela trabalhava além do horário e era um caso particular. Mas isso dá uma diferença no trabalho. Ela foi trocada por uma que trabalha no horário correto, que é o certo. Outra também saiu, que é a Meire, foi substituída, mas aí foi substituída por uma que já também tinha uma certa experiência.

Entrevistador: Zero, zero...

Funcionário D: Zero mesmo entraram três.

Entrevistador: E agora são quantos no total?

Funcionário D: Treze, contando com a diretora.

Entrevistador: Tirando o juiz?

Funcionário D: É, tirando o juiz.

Entrevistador: Deixa eu te fazer uma pergunta. Sobre o processo da ISO, como que rolou para vocês aqui? Como foi esse desenrolar?

Funcionário D: Olha, eu... A minha participação na ISO, aqui quem tá mais inserido no processo, acompanhando detalhadamente o processo é a diretora, né? e o juiz, que são os responsáveis e tal.

Entrevistador: É, eu quero saber como é que foi o impacto para vocês, o que representou na época.

Funcionário D: Olha, então houve dois pontos. O primeiro foi a expectativa diante da implantação. Quando eu soube que ia haver isso a minha expectativa do que foi dado sobre gestão da qualidade num compacto, um resumo, né? um cursinho pequeno para dar uma noção geral. A idéia que eu tinha era de que aquelas ferramentas apresentadas fossem... fossem haver tipo uma sugestão de implementação prática daquilo em cada área. Olha, isso daqui, como é que você faz? Ah, eu faço assim, assim, assim. Aí a pessoa: Olha só. Existe uma forma melhor de fazer, e se você começar por aqui... Tá entendendo? Eu pensava que fosse uma coisa mais prática, objetiva. Ah, realmente por aqui é bem mais rápido. Eu tinha pensado nisso, né? São várias cabeças pensando, pinta uma idéia. E essa é uma das ferramentas, aquele *brainstorm*, aquelas coisas lá que eles citam. Aí eu acreditava nisso, mas no entanto, não. Foi apresentado uma teoria, que existem essas ferramentas para aplicação e só.

Entrevistador: Não mudou nada?

Funcionário D: Não, mudou. Aumentou a pressão. Por quê? Por trabalho, é claro. A escolha de direcionadores estratégicos por pontos de melhoria específicos. A idéia, aquele PAD,

melhorando, corrigindo, melhorando, corrigindo, pá, pá, pá, entendeu? Uma não conformidade aqui, outra ali, verifica-se a causa aí pá, vai. Tudo bem, é uma metodologia, uma teoria, mas, como fazer? Fica por conta da gente, entendeu? Eles não apresentam idéias. Apenas dizem que você pode melhorar, que você tem sempre que estar buscando novas melhorias mas não te dá uma ferramenta para você usar na prática. Até para sua vida pessoal, né?

Entrevistador: E aí eles vem de seis em seis meses cobrar uma auditoria...

Funcionário D: Isso, cobrar a conformidade no PAD, do padrão administrativo estabelecido, do roteiro de procedimento que foi estabelecido para a realização de cada trabalho se aquele... se você tá seguindo o roteiro, né? e especificamente com relação ao... às metas, essas duas metas de direcionamento estratégico, se elas estão sendo atendidas, se a gente tá chegando lá. Um deles é a melhoria de atendimento ao público subir para não sei quantos por cento. Uma melhoria que já é alta no índice de satisfação do usuário do atendimento já é alto, mais de 80 por cento, eu acho. Aí estabeleceram que no período de um ano, Novembro desse ano, se eu não me engano, subir um percentualzinho, uma meta. E a outra meta é onde justamente estava mais atrasado que é a contadoria, que tem uma deficiência no tribunal que eles tentaram corrigir agora com a resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho que era a criação de mais um cargo de contador por vara mas, por algum razão, voltaram atrás e tiraram a eficácia da resolução.

Entrevistador: Então ficou só um contador por vara?

Funcionário D: Só tem um contador por vara. O que que acontece? Não tem substituição. Tá de férias, para. Claro, eventualmente uma ou outra vara tem lá o seu alfa um que saiba, que quebra o galho e tal. Então, qualquer outra função tem. Todo mundo tem substituto, substituto de juiz...substituto pras férias porque é um serviço que não pode parar. Mas a contadoria pára e acumula.

Entrevistador: Você acha que é isso que traz o acúmulo para a contadoria?

Funcionário D: Não, não é só isso, são diversos fatores e não vou conseguir te falar aqui todos os fatores porque eu nem sei.

Entrevistador: O que você pensa até agora?

Funcionário D: Eu penso que é um... Olha...

Entrevistador: Você acha que o volume de processos também pode ser um caso?

Funcionário D: É, eu acho que sim. Foi também em decorrência da lei, exigências legais de execução, introdução e cálculo da contribuição previdenciária nos cálculos que era uma coisa que a gente não fazia e passou a fazer, da reclamada, da reclamante... Imposto de renda a gente já fazia, é... determinados detalhes que aumentam o tempo de trabalho como... coisas pra facilitar sempre na idéia de atende melhor o jurisdicionado, mas essas idéia implicam a diminuição do tempo disponível para você fazer mais e acabam resultando em você trabalhar mais.

Entrevistador: Então vamos lá. Vamos voltar um pouquinho. Veio a ISO aqui para vocês e tudo o mais. Vocês participam da ISO, obtêm a certificação que começa a ser cobrada mais e a contadoria é o que dá mais problema.

Funcionário D: Não dá mais problema. O juiz deu uma solução.

Entrevistador: Que solução que ele deu?

Funcionário D: Ele deu a solução de uma perícia... de uma perícia auxílio entre aspas... sem custo para as partes, para cálculos mais simples, apenas para tirar o volume, né... e em contrapartida, dentro daquele monte de cálculos fáceis, que eventualmente um ou outro seria caso de perícia de fato, onde o perito estaria ganhando uma grana por conta de fazer também, sabe com é?

Entrevistador: Distribuiu?

Funcionário D: Distribuiu. Ta ajudando pra caramba porque tá saindo. Eles estão fazendo. É claro que tem que ter uma adaptação ou outra, no atendimento que tem que ver se é melhor assim, assado mas...

Entrevistador: Qual o seu volume hoje em dia?

Funcionário D: Olha, da última vez que eu contei tinha trezentos e sei lá... trezentos e cinquenta alguma coisa... Com o acúmulo de fevereiro passado.

Entrevistador: Entram quantos por mês mais ou menos?

Funcionário D: Pois é, isso aí, chegou até um formulário hoje pra fazer, porque eles tão querendo criar uma central de execução aqui no tribunal para todas as varas. Como não saiu a tal da resolução que era criar mais um por vara, um contador, aí iam resolver esse problema das férias e ao mesmo tempo o cara que estava auxiliando, se ficasse em dia, iria fazer uma outra coisa... ou ficar na revisão, sei lá. E... veio o formulariozinho pra gente preencher pra embasar como fazer o número de contadores, sei lá. Pra poder implementar a central de contadoria. Aí eu ia ficar, uma das perguntas é justamente a que você fez que eu não sei te dizer agora que é quantos processos entram por mês, que eu ia apurar porque eu tenho as planilhas e eu recebi isso agora há pouco. Acabaram de passar o papel pra mim e eu ia pra lá porque eu tenho controle porque o contador que estava antes ele já fazia o controle. Então vou pegar as planilhas dele antigas ver uma média de entrada. Uma média assim, né? Não é precisa...

Entrevistador: Depois você me fala qual foi o número que você encontrou.

Funcionário D: Tá.

Entrevistador: Voltando... E na prática, para a contadoria, o pessoal da ISO cobra muito?

Funcionário D: Não, eles não cobram muito, é só assim: você estabeleceu uma determinada melhoria num prazo X. Você se comprometeu a baixar para tanto, no caso específico da contadoria, baixar para dois meses, tinha processo na contadoria com um ano, conseguiu? Não.

Por quê? Por causa disso, entendeu? É mais no sentido de dizer se conseguiu ou não e justificar e dizer quais as medidas mais no sentido de corrigir a falha, corrigir ou alterar a razão no sentido de não ter atingido aquela meta, né? Acho que é mais nesse sentido. Eles não cobram especificamente. Eles dizem e vem cobrar, mas não cobram especificamente. A cobrança é só do PAD, a conformidade do PAD com o que está sendo feito na realidade. Como é que você faz isso? E eles estão com o PAD na mão. Primeiro pego o processo, vejo o despacho, e depois?

Entrevistador: Ah, numa rotina de serviços...

Funcionário D: Isso. E vendo se você está naquilo que você se propões a melhorar se você melhorou. Está escolhendo sempre direcionadores, se ocorre ou não na conformidade voe tem que ver porque aconteceu... A pressão vem do próprio trabalho, da própria diretoria, no sentido da coisa não desandar.

Entrevistador: O que você está me dizendo é o seguinte: a partir da criação de um espírito de equipe aqui, a galera se ajudando, a identidade com o trabalho e com o grupo pensando na equipe, vocês juntos começam a desenvolver um trabalho e tudo o mais para atingir um trabalho de qualidade.

Funcionário D: É. Independentemente de conhecimento da ISO, muito antes já atingiu um patamar de qualidade devido ao comprometimento de cada um. Implica nele a sobrecarga de trabalho também que rolava a mais. A diretora na época cobrava, talvez por ela não ser do quadro. Ela era diretora mas não era concursada. A exoneração da função para ela, ela ia embora. Entendeu? Isso foi na gestão da Concernélia. Durante a presidência dela é que houve essa grande mudança de tirar a direção do pessoal de fora e botar funcionários concursados. Aí entrou a Márcia, que era assistente dela.

Entrevistador: Ah, saquei. Aí você, nessa época você trabalhava em que área?

Funcionário D: Eu trabalhava fazendo mandado, ofício, essas coisas

Entrevistador: Você sentiu muita mudança nesses últimos 15 anos?

Funcionário D: A estrutura física é óbvio, foi muito grande, muito grande mesmo. Pra melhor.

Entrevistador: Os computadores, né?

Funcionário D: É, isso melhorou muito, claro. É, mas eu estou falando o convício social, o atendimento, o ambiente de trabalho, a prestação ao público também. Acho que melhorou em todos os aspectos.

Entrevistador: A única coisa ruim seria essa pressão...

Funcionário D: A única coisa ruim é... É não ter uma ferramenta, uma assistência direta mais eficiente. E uma... vamos dizer assim... um acompanhamento mais de perto dos problemas, por que eles acontecem e como resolvê-los. Tipo esse da contadoria, pelo que parece não vão resolver

agora. Já houve essa central de apoio ao contador, mas não funcionava direito e acabou, até. Por exemplo, sistema, que todo mundo fala...

Entrevistador: É, já ouvi falar dele diversas vezes.

Funcionário D: É o exemplo de uma coisa que foi feita não se sabe como.

Entrevistador: Parece que houve até uma reunião entre o Wadih e o presidente do TRT

Funcionário D: É. Eu assim enquanto engenheiro, não fui da área de informática, mas enquanto engenheiro, observando o *site* do TRF, do TJ, entendeu? *Site* de acompanhamento processual e tal, não sei como fizeram aquilo dali. Tão diferente, tão estranho, tão defeituoso.

Entrevistador: E qual o problema desse *site*? Você não consegue acessar os processos?

Funcionário D: Não. Ele vem melhorando lentamente. A impressão que teve é que ele foi implementado... colocado em funcionamento muito precariamente, tá? Tipo assim, a *Microsoft* lança o *Windows beta*, o *Windows beta um* como a versão oficial e sai dando erro direto. Então... por conta disso, há lentidão, cai...

Entrevistador: As partes vieram muito mais aqui.

Funcionário D: É, mas eles tomaram logo consciência de onde vinha o problema, tanto é que saíram várias publicações, manifestações com relação ao sistema. Logo, logo perceberam que a responsabilidade...O problema era do *software*, do *software* ou do *hardware*. Eu, particularmente, acredito que era o *hardware*. Acho que foi criado um *software* um pouco exagerado em termos de segurança por excesso de filtragem, não sei o quê, e o *hardware*, computador do servidor seja antigo, porque você percebe claramente que na parte da manhã ele é rápido e após o expediente fica rápido de novo. Durante o pico de demanda, ele fica travado, o que caracteriza que alguma coisa não está suportando a demanda. Agora não sei se é *hardware*...

Entrevistador: Isso é complicado, né? porque tem um problema da Internet lá e o advogado vem bater aqui. E aqui é muito volume, que pode estourar a qualquer momento. Aí tem que fazer uma série de coisas, diversas funções e tudo o mais. Você é pressionado de um lado pelos advogados, do outro a chefia e a pressão da ISO, et cetera e tal

Funcionário D: É. Recentemente saiu até uma notícia no SAPWEB de que estava havendo uma licitação pra contratação de uma empresa para a manutenção dele, do SAPWEB. Aí eu não sei...

Entrevistador: Vocês estão aguardando?

Funcionário D: É, tem também um boato, não sei se é boato ou se é verdade, que o próprio TST já teria criado um sistema de unificação para todos os TRTs e isso vai ser implementado também e vai mudar tudo de novo.

Entrevistador: É muita coisa diferente em pouco tempo, não é?



Funcionário D: É, mas eu acredito que é do TST de Brasília e deve ser uma coisa boa, acabada. Não vai dar problema.

Entrevistador: Eu acho que tá legal, a contadoria pelo que você me falou é o que parece ser a parte mais crítica.

Funcionário D: É, mas com essa medida agora que o juiz tomou, esse auxílio, né? Muita gente vai chiar do preço, vai reclamar... mas, enfim, é uma solução.

Entrevistador: Porque eles têm que pagar o perito.

Funcionário D: Não, só no caso de perícia. Nos outros casos é gratuito, sem custo para as partes. Então nem vão reclamar, no máximo dizer que está errado.

Entrevistador: Ok. Muito obrigado.

## 5ª ENTREVISTA

Entrevistador: Bom, primeiro eu queria começar um pouco com a sua experiência antes do tribunal.

Funcionária E: Eu sou engenheira química formada pela UFRJ e depois eu fiz Direito, sou formado pela UERJ e estou há dois anos e quatro meses no tribunal. Entrei na UERJ em 98 e saí de lá em... a minha colação foi em janeiro de 2003.

Entrevistador: E porque você decidiu fazer Direito?

Funcionária E: Eu fiz Direito por que... é, o caso é o seguinte: Eu me formei em Engenharia, fiz prova para a CEDAE para trabalhar lá como engenheira química e foi numa época de mudança de governo, eles demoraram a chamar, eu passei em segundo lugar e eles não me chamaram e nesse meio tempo eu criei a expectativa de que iria ser chamada para a CEDAE e toquei a minha vida. Nessa época eu era casada e tive filhos, tive logo gêmeos e quando eu vi que eu não ia ser chamada para a CEDAE eu já estava afastada da engenharia há uns oito anos mais ou menos e aí eu falei assim: Não! Concurso tem pouco para essa área, aí foi quando eu resolvi fazer Direito. Aí eu fiz vestibular de novo, né? E meio na expectativa de fazer concurso e ter algo mais estável.

Entrevistador: Você já buscava isso, né?

Funcionária E: É. Aí eu passei para cá como técnica.

Entrevistador: Depois de quanto tempo de formada?

Funcionária E: Um ano e pouco depois. Então eu passei como técnico mas teve agora essa segunda prova do TRT que eu passei como analista e eu estou na expectativa de se eu vou ser chamada ou não.

Entrevistador: Sim, você veio para cá como troca, não foi?

Funcionária E: Foi, foi. Eu vim no lugar da Meire. Eu era da setenta e três. Aí eu troquei, eu fiquei lá um ano e meio e troquei para vir pra cá.

Entrevistador: Porque você trocou?

Funcionária E: Porque eu trabalhava com o juiz lá, eu fazia sentenças para ele e começou a ter desentendimento com ele, que é uma pessoa muito difícil de lidar e aí ele tirou a minha função. Aí eu não tive mais interesse em continuar lá e como ele estava procurando uma pessoa para fazer a troca e ele impôs que para fazer a troca comigo era necessário saber despachar, tinha que saber Direito e a Meire se interessou porque tinha a expectativa de ganhar FC5 e ela foi trocada comigo.

Entrevistador: A diferença é muito grande?

Funcionária E: Dá quase mil reais. Mas muitas vezes o dinheiro não é tudo.

Entrevistador: Entendo. Como era o seu trabalho lá?

Funcionária E: Era um trabalho diferente porque lá todo mundo despachava. Lá ele centraliza. A diferença daqui que eu acho bom, aqui, é você ter as ordens de serviço que o juiz delega, já tem aqueles despachos básicos porque isso acelera muito e lá não. Lá ele tem a necessidade de botar todo mundo para despachar porque você tem... ele não emite nenhuma ordem de serviço então tudo tem que passar por ele. Ele centraliza tudo. É isso, então eu acho que essa parte aqui é muito interessante porque agiliza porque são coisas que... por exemplo: Entra cálculos, então você já sabe que tem que dar vista para a outra parte, daí já é automático. Lá não, você tem que procurar o despacho, que é um modelo dele e com isso você perde muito tempo com busca no computador porque tem que ser com as próprias letras.

Entrevistador: Lá demorava mais, acumulava mais então.

Funcionária E: Demorava e cumulava também porque você perdia funcionários para fazer a sentença e aí ficava sobrecarregada porque parte da secretaria fazia os serviços de mandado e tudo mais e fazia os despachos. Eu acho que aqui é melhor distribuído, otimiza porque a ordem de serviço adianta muito. E sem contar que os entendimentos dele atravancam muito. Por exemplo, notificação para citação inicial, aí a reclamada se mudou, voltou a notificação com o mudou-se e ele não aceitava, ele vinha para a reclamante informar o novo endereço e tal, tinha que comprovar, mandar AR (aviso de recebimento) e por aí você já viu, né? É muita petição e os processos para ele não andava porque tinha que comprovar senão ele não aceitava.

Entrevistador: Então, é como se fosse mais burocrático?

Funcionária E: Isso.

Entrevistador: Então você veio pra cá e aí como é que você via essa questão da ISO antes, já que você não participou de nenhuma certificação, mas como é que isso foi passado pelo tribunal e qual a perspectiva que você tem do que você vai estar trabalhando?

Funcionária E: É, eu acho que o bom da ISO... Inclusive, eu acho que para os advogados é importante, é um proceder igual para todas as Varas ISO, todo mundo tem o mesmo procedimento.

Entrevistador: Tem uma questão de padronização, mas também tem uma questão de cobrança de resultado. Como é que você enxerga isso?

Funcionária E: Eu acho o seguinte: eu acho que eficiência a gente tem que ter, né? Mas isso não depende só da gente, né? Eu acho que o tribunal tem que oferecer meios para que a gente possa trabalhar melhor. Eu acho, eu já fui do outro lado porque eu já advoguei e eu sei como é difícil porque a Justiça é morosa mas isso... um exemplo é esse SAP que a gente trabalha é horrível porque muitas vezes que a gente trabalha, eu to fazendo mandado, você se programa para fazer mandado e agora tá, eu to fazendo isso e não dá pra fazer porque o sistema não ajuda, né? Por

exemplo, estamos com mais funcionário mas o que que adianta ter mais funcionários se não tem computador, ou seja, se não dá mais para agilizar, pra gente melhorar a eficiência, então fica complicado. Não é só a cobrança, tem que dar meios para a gente apresentar um trabalho melhor. Eu acho até que a visão dos funcionários que estão entrando agora... eles estão com essa visão mais de trabalhar mesmo, fazer uma coisa com mais qualidade.

Entrevistador: Nisso você já inclui o seu concurso?

Funcionária E: É, de lá pra cá, né? Os últimos concursos você já nota a diferença dos funcionários mais antigos para os mais novos.

Entrevistador: E ao que você atribui isso?

Funcionária E: Eu acho que além da formação, está havendo uma... mais uma cobrança da sociedade por uma moralização, você vê até o que está acontecendo com o Congresso. Eu acho que agora as pessoas estão acompanhando mais e estão exigindo. Então essa consciência do que é certo, né? Eu acho que as pessoas estão procurando mais. É, tem exceções, mas no grosso eu acho que as pessoas estão procurando mais.

Entrevistador: Engraçado você falar nisso, porque o bom do funcionário público que as pessoas falam é que ele não trabalha nada. E você está me dizendo que entra aqui com outra motivação, de fazer muito mais. Interessante isso, né? O que se vende nesses cursinhos preparatórios é outra coisa. Passou e fica tranqüilo mas você me passa outra imagem.

Funcionária E: É, mas não é por aí.

Entrevistador: Porque isso? A cobrança é grande?

Funcionária E: É, pode ser até em outros lugares mas aqui no tribunal tem trabalho e eu não vou me negar. Quantas vezes eu saí daqui tarde da noite, não só eu, mas tantos outros daqui, porque tem um trabalho a cumprir. E tudo isso sem hora extra! Eu podia muito bem falar: Ah! Deu minha hora. Mas isso tudo é a consciência do que você tem que fazer, a sua responsabilidade, né? Eu acho que é isso que está mudando, a tendência é mudar mas é como eu te falei que tem que haver um retorno por parte do tribunal também.

Entrevistador: Você poderia dizer que se sente desamparada pelo tribunal?

Funcionária E: Ah, sim. Exatamente! Certamente!

Entrevistador: É, nessa perspectiva de que tudo é pra ontem e tudo mais e falta funcionário etc.

Funcionária E: Pois é, o espaço físico é pequeno. Não tem computador. Pra você ver: Entraram funcionários novos e não tem computador. Os computadores não vieram. E daí você faz o quê? Tem que depender de um que está de férias pra poder usar, né? Quer dizer então, é complicado, né?

Entrevistador: Ok. E quanto a anseios profissionais futuros? O que você deseja?

Funcionária E: Olha, eu gosto daquilo que eu faço.

Entrevistador: Trabalhar na serventia?

Funcionária E: É, eu gostava de trabalhar na setenta e três, fazendo sentença, despacho, análise de processo. Aqui já é uma coisa mais rápida. Como tem ordem de serviço mas em todo caso eu tenho que analisar, ver o que está acontecendo para poder fazer mas assim, se tivesse um assistente de juiz, qualquer coisa, eu teria interesse de pegar porque é um trabalho mais pensante.

Entrevistador: Você pensa em ser juíza?

Funcionária E: Olha, eu acho que eu já quis. Sinceramente eu não tenho vontade.

Entrevistador: Por quê?

Funcionária E: Por quê? Olha, juiz ganha uns vinte mil, mas eu tiro liquido cinco e quatrocentos, mas eu não quero abrir mão da minha vida. Eu já tenho três filhos, sou divorciada. Uma de oito e dois de dezesseis. Então é complicado, ele mora em São Paulo e eu sou mãe trezentos e sessenta e cinco dias no ano. Meus filhos precisam de mim e para ser juiz eu tenho que meter a cara e esquecer que tenho filhos para cuidar, né?

Entrevistador: Se fosse mais fácil...

Funcionária E: Aí, sim. Eu acho que eu tento muito ser justa. Então eu acho que eu tenho o parecer, as características pra tentar equilibrar. Ser realmente imparcial mas realmente a minha conjuntura de vida... É muita dificuldade, né? Eu me formei na UERJ e hoje em dia todo mundo é... Tem uma juíza aqui que é a Roberta, ela entrou comigo, se formou comigo. A grande maioria é de promotores, defensores... Então eu acho que capacidade eu tenho, mas eu acho que eu não tenho tempo. Quando eu me divorciei eu estava no meio da faculdade de Direito e foi muito complicado, eu estava com 35 na época. Eu não tive ajuda. Eu estava com as crianças na época. Não pude estudar. Então eu não tenho como fazer essa dedicação agora. Pode ser até mais pro futuro, com meus filhos maiores. Também tem o fato do conhecimento. Um embasamento maior pelo trabalho que vai exigindo que você estude pode ser até que modifique o meu pensamento mas hoje em dia, por enquanto, meus filhos me tomam muito tempo.

Entrevistador: E como você lida com essa pressão, levando em conta que tem que cuidar dos filhos?

Funcionária E: Não, não. Quando eu fico até mais tarde é porque eu quero. Porque eu sou uma pessoa muito responsável, se eu tenho que fazer aquilo eu vou fazer. Eu não consigo chegar e deus minha hora, vou embora. A não ser que eu tenha um compromisso. Então eu sei, por exemplo, principalmente quando eu tenho que tirar férias, aí eu sei que eu tenho a responsabilidade por aquilo, eu vou e faço.

Entrevistador: Que horas você chega e sai?

Funcionária E: Eu chego dez e meia e saio às cinco e meia. A Márcia nunca me pediu que eu ficasse até mais tarde.

Entrevistador: O que a Márcia conversou com você sobre a ISO?

Funcionária E: Ela falou que aqui o atendimento tem que ser de primeira no balcão, né? Porque há esse... A proposta é de trabalho com qualidade e os procedimentos tem que ser feitos de acordo com o padrão, que foi elaborado pela ISO. Então o procedimento para arquivar o tipo de petição quando chega, o processo está arquivado, pra onde manda, tem que seguir certos parâmetros, mas eu ainda não peguei Corregedoria nem nada disso não.

Entrevistador: Essas auditorias, né?

Funcionária E: Não, não peguei. Eu cheguei aqui no final de novembro.

Entrevistador: Ok. Muito obrigado!!

## 6ª ENTREVISTA

Entrevistador: Bom dia! Queria começar falando sobre a sua história, sua formação ...

Funcionária F: Eu sou dentista. Eu trabalhava num Posto de Saúde da Prefeitura. E aí eu meio que me desiludi com a minha profissão. Eu não gostava. Tentava fazer o melhor que eu podia, mas eu saía de casa todo dia insatisfeita para trabalhar. E aí é uma amiga minha me chamou para fazer concurso e me indicou fazer para o TRT e eu falei: ah! Então vamos, eu vou tentar então. Mas eu nunca tinha visto estas matérias, comecei a estudar e passei a gostar das matérias que estava vendo no curso e eu decidi embarcar e já comecei estudar direto para o TRT, fiquei estudando um ano e meio, abriu concurso e aí eu entrei direto.

Entrevistador: Você passou em qual cargo?

Funcionária F: Eu sou técnica judiciária e aí eu larguei o Posto de Saúde. E aí eu já estou aqui e já estou fazendo a faculdade de Direito na Menezes Cortes (Estácio), porque eu quero assim, ver se eu termino a faculdade de Direito e presto outro concurso.

Entrevistador: Pra quê?

Funcionária F: Eu não sei ainda, dentro da área de Direito, porque assim ... uma que eu adorei estudar as matérias do concurso, eu me identifiquei muito mais do que por exemplo quando eu estudava na minha época do vestibular para odonto, talvez porque eu esteja mais amadurecida, talvez porque as matérias tem mais a ver ... talvez porque me agrada mais mesmo, então, enfim, estou adorando fazer faculdade de Direito. Eu estou adorando trabalhar na Vara, adorei aqui e estou gostando da faculdade.

Entrevistador: Você está em qual período?

Funcionária F: Eu estou no início, comecei em janeiro.

Entrevistador: Ok, então você entrou, fez o concurso e esperava encontrar o quê? Você vem de um trabalho de dentista e estava insatisfeita lá com o quê especificamente?

Funcionária F: É o que eu te falei. Eu procurava fazer o melhor que eu podia. Na Prefeitura, eu já até cheguei fazer consultório um tempo, mas assim, eu tive filho também e o meu marido tem um jornada de trabalho muito difícil, ele é engenheiro com mestrado em economia e finanças e trabalha numa empresa que administra Shopping Center. Ele trabalha fim de semana, domingo, chega em casa meia-noite e a gente estava com um bebê em casa e o consultório não dava. Aí, eu falei: um dos dois vai ter que parar, porque não tem condição. Aí eu parei de fazer consultório, porque já não gostava muito de fazer consultório e fiquei só na Prefeitura. Na Prefeitura é que me desiludiu muito na época por falta de recurso mesmo. Você tem uma carga horária que é duas vezes por semana, é pouco, e eu ganhava só mil e trezentos reais e aí eu comecei a estudar os outros dias. É falta de recurso, material, pessoal, a gente trabalhava sem auxiliar nenhum. Eu como dentista, limpava o material que a gente ia usar, botava as coisas para esterilizar, atendia o pessoal, fazia marcação de agenda, abria porta, fechava porta, atendia telefone, eu era o faz tudo ali e também tinha outra coisa que eu estava até comentando aqui com a colega que eu quis estar

lá, eu sabia quanto ganhava, então eu chegava super cedo, saía super tarde, acumulava função de todo mundo, os colegas que estavam insatisfeitos chutavam o balde e eu estava realmente sobrecarregada e tentando fazer o melhor que eu podia. A chefia lá não te dava a menor atenção porque ganhava duzentos reais a mais que você para trabalhar quarenta horas semanais. Então você não tem inspiração nenhuma. Comecei a sentir isso e falei: Ah! Eu não vou entrar numa desse pessoal que está quase se aposentando e está chutando o balde. Reclamam todos os dias e não faziam nada pra mudar. Só diziam: Ah! Eu tô cansado! Não agüento mais trabalhar! O colega não faz nada... Eu nem tinha hora de almoço. Então a minha saída foi fazer concurso fora da minha área porque se eu fizesse pro bombeiro, polícia, eu vou continuar ganhando pouco com poucos concursos e eu acho que eu também não gostava muito da área.

Entrevistador: Ok. E o que você encontrou aqui que tem parecido diferente?

Funcionária F: Assim, eu sabia que ia ser um trabalho mais burocrático mesmo. Eu trabalho no balcão uma hora por dia. Eu já faço notificação, já faço ofício, já vejo petição. Eu gostei do trabalho também. Não sei se eu estou muito empolgada porque eu tô fazendo a faculdade junto. Eu acho que eu procuro fazer direitinho também porque eu tenho aqui um trabalho que pode até me ajudar no futuro da faculdade. Então se eu quiser fazer um outro concurso eu vou conseguir unir até a teoria com a prática, ou até aqui dentro aqui do TRT porque se você fez faculdade de Direito você tem chances mais legais e eu também estou esperando ser chamada para o cargo de analista judiciária também porque faltam vinte e sete para entrar só na minha frente.

Entrevistador: E qual a sua carga horária aqui?

Funcionária F: Eu trabalho de oito às duas. Eu não tô tirando hora de almoço porque eu vou para a faculdade de Direito e eu tenho aula às quatro.

Entrevistador: Você trabalha seis horas?

Funcionária F: É, porque eu não tenho função de confiança. Quem tem função de confiança trabalha mais mas como eu ainda não tenho e eu até gosto de ter porque eu tô me dedicando muito a faculdade, ao meu filho etc.

Entrevistador: E com relação à gestão, o que a Márcia conversou com você? Ela falou alguma coisa sobre a ISO?

Funcionária F: Sim, ela falou para mim que a vara era certificada. Que a gente trabalha dentro dos padrões de qualidade e eu achei isso bem legal. Eu acho isso ótimo porque aqui é tudo organizadinho, direitinho. Aqui não some processo! As pessoas trabalham de verdade. Não ficam de cafezinho, batendo papo e quando fazem isso é muito rápido.

Entrevistador: Você já conversou com outras pessoas de outras varas?

Funcionária F: Eu já fui numa outra vara, a trinta, e eu fiquei impressionada. Eu achei assim: muito pouco espaço, muito processo empilhado. Pra onde você olha, em todas as mesas tem pilhas de processos, cheio de papel pendurado dizendo o que que é pra fazer e eu achei muito tumultuado, muito estranho. Ou eles tem muito mais processo que a nossa vara ou realmente eles



são mesmo muito desorganizados. Mas eu também já conversei com outras pessoas de outras varas e assim, realmente... falaram que a vara é desorganizada, alguns reclamam do juiz que pede tudo. A gente aqui trabalha num ambiente saudável. Ninguém pega muito no pé de ninguém aqui. A Márcia é uma pessoa tranquila, ela fala o que tiver que falar mas justo nada do outro mundo.

Entrevistador: Você parece estar no momento total empolgação.

Funcionária F: Sim, total! Eu tô muito feliz! Me encontrei até na faculdade também porque apesar de não estar vendo Direito concretamente, tem muito mais a ver comigo a área de humanas porque eu gosto muito de ler do que a área de saúde.

Entrevistador: Acho que é isso. Muito obrigado.

## 7ª ENTREVISTA

Entrevistador: Bom dia. Primeiro, eu gostaria de saber um pouco da sua formação, há quanto tempo você está aqui...

Funcionário G: Eu já estou aqui há nove anos, vai pra dez anos agora. Eu fiz Direito na UNIVERCIDADE, tô fazendo agora a pós-graduação em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, em dois, três meses, se Deus quiser, acaba e cursos, diversos, vários cursos no Tribunal. Esses cursos eu já perdi até a conta.

Entrevistador: Cursos de que você fez?

Funcionário G: Ah! Fiz curso da Fundação Getúlio Vargas sobre trabalho em si, o que seria a ISO para mostrar para os funcionários o que seria a ISO, então foi escolhido alguns funcionários e foi lá fazer em grupo, trabalho em grupo, aprender como funcionava a ISO. A ISO, para você ter uma idéia é de empresa particular, não de empresa pública. Aqui pra gente, a gente tava meio perdido do que seria a ISO porque, pra gente né? A ISO tem mais idéia de competição, de mercado. Você bota um produto no mercado com um carimbo da ISO entre aspas e esse produto seria mais atraente, mais aceito no mercado. Então pra gente, muita gente, tinha essa dúvida: porque que a ISO vai vir para o tribunal se não tem essa competição? É competição entre a gente mesmo? Aí, foi explicado, né? Foi uma maneira de deixar as Varas mais especializadas, deixar em linha, mas só que eu acho que antes da ISO deveria primeiro conversar com os funcionários, ver qual é as principais deficiências pra poder aí sim implantar a ISO. Isso não foi feito, né? O que foi feito foi assim: quem quer ser da ISO?

Entrevistador: Estava tudo aqui direitinho...

Funcionário G: Tava, tava. Aí os juízes se inscreveram. Alguns saíram, acharam que não era legal, porque, pelo que eu entendi, não tem uma base legal pra poder sustentar isso. Vou te dar um exemplo disso: Contadoria. Contadoria aqui é um funcionário pra sei lá, essa Vara aqui tem cinco mil e poucos processos, a Contadoria deveria conversar com ele primeiro pra deficiência, porque de tanto acúmulo e qual seria a maneira de terminar isso, mas não, a ISO foi implantada e não deram nenhuma sustentabilidade, um suporte pra ele, e aí disseram: olha, você tem quantos dias na Contadoria? Eu tenho cento e oitenta dias de processo. O primeiro processo que ele vai pegar tem cento e oitenta dias. Então, você vai pegar e diminuir isso pra cem. Mas diminuir isso pra cem como? Vamos diminuir isso dando base. Olha, nós vamos te dar mais um colega para você baixar isso daí, diminuir isso daí. E daí você mantém porque o contador tira férias também. E esse serviço, a contadoria, não tem um colega pra substituir quando tira férias. Igual o que se faz com o juiz. Na contadoria não tem. Isso foi uma maneira que eu vi que estava errada porque dava até para ele diminuir um pouquinho mas quando ele entrava de férias... aumentava de novo e aí não conseguiram de maneira nenhuma baixar o limite da contadoria mas tem outras coisas também, tipo o sistema que foi implantado...

Entrevistador: Como foi essa implantação do novo sistema?

Funcionário G: Olha, a gente tinha um sistema ruim mas funcionava, entendeu? Ele funcionava, então para eles implantarem esse sistema eles tinham que ao menos começar com uma, duas varas. Conversar mesmo. Ver como funciona o serviço de contadoria, de mandado, de carta precatória e vamos implantar em cima disso. E isso não foi feito e então quando o sistema foi implantado embaralhou tudo porque muita coisa que a gente podia fazer no sistema antigo já não podia fazer nesse. Então foi uma série de fatores em que a ISO para ser implantada deveria primeiro ver essa base para depois ser implantada.

Entrevistador: Entendo. A impressão que a gente tem de fora é de que com a vinda da ISO vocês se enquadram num padrão de atendimento e melhoram o seu desempenho mas o movimento é de que o juiz se candidata e vocês passam a ser muito mais cobrados para executar um serviço que vocês já desenvolviam bem.

Funcionário G: É e falta suporte. A palavra é suporte. Tinha que ter um suporte maior pra gente poder, para essa ISO ser implantada com mais sucesso. Inclusive as palavras usadas na ISO foram eficácia e eficiência. Ser rápido e ao mesmo tempo com o trabalho correto. Não adianta ser eficiente sem o outro. Tem que ter os dois. Mas se você não tem uma base, um suporte pra você porque funcionário, todos que estão aqui estão aptos para querer. Em todos os cursos, todo mundo estava levantando a bandeira que queria trabalhar e mandar ver mas...

Entrevistador: Você sentia isso aqui?

Funcionário G: Eu vi isso, cara. Em todos os cursos que eu fiz eu vi. As pessoas interrompiam, falavam: Pô, a gente quer, mas não tem como porque a gente que está lá sabe que não é assim. E não foram... Eu acho que primeiro tinha que ter vindo uma equipe da ISO conversar com a gente, da FGV, pra depois ser implantada, sabendo as nossas deficiências e carências para ela ser implantada mais rápida e melhor. Por exemplo, a ISO foi implantada aqui que é uma vara boa e eu acho que poderia ter sido melhor ainda. A Resolução... tem uma resolução aí que viu que realmente quantos funcionários tinham para cada vara pelo número de processos e isso foi legal. Se a vara tem mais de cinco mil processos ele ganha quinze funcionários novos porque é deficiente, mas não foi implantada essa resolução. Alguém viu também a questão da contadoria, que tinha que ter mais um, mas também não rolou.

Entrevistador: Essa pressão que vocês sentem aqui. Esse desgaste não é derivado de uma falta de comunicação entre o tribunal e vocês aqui das varas?

Funcionário G: Com toda a certeza. Quem trabalha aqui dentro vê isso na prática todos os dias. Teria que ter mais um vínculo, um departamento que ligue essas duas pontas: Tribunal e Varas. Isso não tem. Quando a gente precisa de alguma coisa a gente tem que ligar. Seja para avisar de sistema ou qualquer outra coisa. Não vem nenhuma pessoa para dar nenhum tipo de suporte. Principalmente quando está sendo implantado. No decorrer tudo bem pois os problemas vão aparecendo mas no começo é muito difícil porque a gente fica perdido. O pessoal que implantou o sistema ficou uma semana aqui e acabou, mas em uma semana a gente não resolve nada.

Entrevistador: É diferente o tratamento dispensado aos juízes do tratamento dado aos funcionários pelo tribunal?

Funcionário G: Pô! Isso daí é mais do que evidente.

Entrevistador: E a pressão é toda de vocês.

Funcionário G: Tanto que eles nem se metem. São chefes e não querem se meter. Vem lá de cima a ordem... Inclusive até para eles também. Agora, juízes se reunindo para reivindicar melhores condições para os funcionários não existe.

Entrevistador: Embora os juízes tenham mais força...

Funcionário G: A força nossa seria no sindicato, mas é muito esvaziado. O TRF tem mais força do que a gente. Aqui é muito pouco.

Entrevistador: E agora você trabalha fazendo o que?

Funcionário G: Nossa! Tanta coisa. É mais fácil você perguntar o que eu não faço. Aqui, por ser uma vara boa, cada um faz um pouquinho de cada coisa. Tirando contadoria que é aparte, ali precisa de mais um funcionário mesmo. Eu faço ordem de serviço, precatória, mandado... audiência eu não gosto, mas aqui a gente chuta a bola e cabeceia depois.

Entrevistador: O que te pareceu toda essa modificação do tribunal?

Funcionário G: Legal, ótimo, mas no sentido de primeiro aprimorar os funcionários. Aprimoraram de maneira não tão profunda, mas eles colocaram uma tabela em que o funcionário deveria se adequar aquela tabela, por exemplo: Um juiz, um... o João que é o assistente de juiz deveria se adequar que é ter curso de direito, pós graduação e teria que fazer mais uns cursos da Fundação Getúlio Vargas que eu não tenho de cabeça. Você tinha que se adequar nessa tabela. Isso o tribunal deu muitas coisas...cursos, tirando a pós graduação. Você não teria que correr atrás. Isso é legal. Hoje o funcionário é muito mais especializado do que há dez anos atrás, sem dúvida nenhuma que foi um ponto bom da ISO e eles investiram no ponto da qualidade do funcionário, naquele serviço que ele está fazendo. Se o cara tem função FC3, que faz mandado, carta precatória... a sua especialidade tem que ter isso, isso e aquilo... você não tem, a gente vai no quadrinho e o tribunal vai te dar. A qualidade do funcionário foi legal mas tem que vir com outras coisas também. Tem pontos positivos e negativos. Quando a gente veio do curso para cá eu acho que faltou o suporte.

Entrevistador: E as auditorias, como são?

Funcionário G: Eu acho que são duas ou três por ano. O juiz marca. Eles vem aqui ver se... a ISO é como se fosse uma engrenagem, né? Por exemplo: Eu vou fazer determinada coisa no processo. Eu vou fazer um diário oficial nele e do diário oficial ele vai pro prazo, do prazo vai pra depois tirar do prazo para certificar, depois de certificar você vai gerar outro mandado assim... Então isso tem que funcionar. Então eles pegam uns três ou quatro processos aleatoriamente e dentro desses processos eles verificam se essa engrenagem está funcionando. Tudo tem um tempo. Prazo tem que ficar lá de quinze a vinte dias, se você tirou no prazo, ok. Você fez em quanto tempo? Está funcionando essa engrenagem? Então eles olham isso. E por enquanto, claro que sempre cai em alguma exigência, a contadoria de novo, mas isso em toda a vara do tribunal, porque tem as

férias e quando para é de vez. Isso sempre cai em exigência na ISO. E eles cobram porque não está dando certo. Essas coisas, né? A gente até fala o que está havendo mas...

Entrevistador: E se vocês perderem a ISO?

Funcionário G: É, pode acontecer. Por enquanto ainda não aconteceu porque a vara está funcionando muito bem. De novo pra contadoria, está em cento e oitenta dias e daqui a seis meses eu quero que esteja em cem dias. Aí, não deu, deu cento e vinte. O, melhorou, mas não atingiu a meta. Caiu em exigência. Vamos melhorar. Porque que não melhorou? O que aconteceu? E você tem que dar dados pra eles. Olha, não melhorou porque o tribunal nesse mês ficou parado. Fechou o tribunal, por exemplo, em dezembro. O tribunal essa semana teve deficiência de computador.

Entrevistador: E se houvessem tantas não conformidades e vocês perdem a ISO?

Funcionário G: Perdeu, aí volta ao normal.

Entrevistador: Normal é melhor ou pior?

Funcionário G: Boa pergunta. Pra gente funcionário, a gente acha melhor. A exigência é menos e a gente consegue trabalhar sem pressão. Não é sem pressão. Pressão sempre vai existir porque a gente tem chefe, a gente tem meta pro juiz, pra Márcia, a nossa diretora, mas não é essa pressão de que o certificado da ISO é a coisa mais importante. Então às vezes a gente tem que tampar um buraco. A gente iria fazer o nosso serviço. Qualidade e rapidez vão ter sempre porque o pessoal trabalha em equipe, mas não essa pressão maior da ISO. Acho que ia ser menos um problema. A ISO, eu acho, faz com que o pessoal trabalhe com mais rapidez mas nem sempre rapidez é eficiência, né?

Entrevistador: O seu trabalho mudou muito com a ISO?

Funcionário G: Mudou... o de todo mundo mudou. Você tem que fazer o seu trabalho bem, organização, rapidez. Tem que fazer o que está escrito na ISO. Tem que ter o sistema, o documento... Isso é bom. A ISO tem um lado bom e um lado ruim. A organização é boa e o lado ruim é que precisaria de mais suporte. É impossível, cara. Tem processo que passa na nossa mão duas ou três vezes por semana. Tem DO, tá fazendo ordem de serviço no processo... É muita rapidez, mas pra isso tinha que ter suporte... mais funcionários, é muito processo para poucos funcionários. A vara aqui tem cinco mil processos e tem que ter quinze funcionários.

Entrevistador: Você tem função aqui?

Funcionário G: Sim.

Entrevistador: De quê?

Funcionário G: Eu sou técnico e a minha função é de Assistente de Vara.

Entrevistador: E como você enxerga a sua carreira? Quais são os seus anseios profissionais?

Funcionário G: Os meus anseios é fazer a minha pós graduação e continuar estudando para passar em concurso melhores. O meu sonho é a Procuradoria.

Entrevistador: Procuradoria do Trabalho?

Funcionário G: Procuradoria do Trabalho. Eu gosto da matéria e lá tem um serviço bem legal que você mexe com vários conceitos. Não é só trabalho braçal, você usa também a inteligência. Você está sempre pensando alguma coisa, em como fazer.

Entrevistador: Juiz não te interessa?

Funcionário G: Também, eu gosto. Mas, a princípio, meu sonho é a Procuradoria, mas isso é projeto para dez anos, tenho que fazer muitos cursos ainda.

Entrevistador: Ok. Muito obrigado.

## 8ª ENTREVISTA

Entrevistador: Bom, primeiro eu queria saber um pouco sobre a sua história no Tribunal. Há quanto tempo você trabalha aqui? Sua trajetória até a sua chegada a juiz titular.

Juiz: Bom, eu nasci em Goiânia. Tenho quarenta e seis anos e me formei em oitenta e sete, no dia dez de setembro. Vou fazer vinte e dois anos de formado. Eu resolvi fazer concurso pra magistratura. Eu me formei aqui no Rio, voltei pra Goiás aonde eu morava mas não me adaptei na volta e resolvi fazer concurso pra cá. Então, pra você fazer concurso pra magistratura, eu acho que você tem que ter muita motivação. Querer aquilo. Querer ser juiz porque o processo de estudo é um processo de abnegação. Você vai abrir mão de tudo para estudar. Não há nada mais do que suor. Eu estudei doze horas por dia durante três anos e meio. A minha meta era passar num concurso para a magistratura, principalmente no Rio, mas eu fazia em outros Estados também. Eu comecei estudando sem saber nada do programa, aquela dificuldade toda. No final, depois de três anos e meio estudando, sendo reprovado em vários concursos, eu fui aprovando aqui em primeiro lugar. Não foi por mérito mas porque eu estudava muito. Sempre li muito e escrevo com uma certa facilidade. Tomei posse como juiz substituto em dois de fevereiro de noventa e seis e fiquei como substituto até o final de dois mil e três. Fiquei em várias varas mas nunca tinha ficado aqui particularmente. Tomei posse aqui como titular em dois mil e quatro e a vara era presidida pelo Dr. Fragale. Eu tive o privilegio de pegar a vara com ela já organizada, né? A vara, antes do Fragale assumir, era tida como uma das piores varas do Rio de Janeiro, porque ela ficou sem titular durante muito tempo. Cada mês tinha um substituto e o substituto não quer assumir o encargo de botar uma vara em dia, consertar uma vara até porque ele fica um mês aqui, dois. Não é nem demérito. Aí o Juiz Fragale assumiu a vara e ele com a competência que é familiar em termos organizacionais, enfim, conseguiu montar uma boa equipe e organizou a vara. A vara tem um problema crônico de execução e ele, na época, reuniu todos os peritos judiciais da vara e eles fizeram um mutirão para botar a vara em dia e eu, salvo engano, acho que ele teve uma juíza que o auxiliou. Então a vara, quando eu assumi, era uma vara que estava em dia, muito organizada e esse mérito é todo do Dr. Fragale. Eu falei: não vou mexer no que é certo, né? Alguns entendimentos que eu achava diferente, discordava mesmo, eu amoldei, modifiquei na vara mas nada que tenha mudado o eixo, a estrutura da vara. Eu mantive os funcionários, não mudei ninguém. Até para me situar porque eu não conhecia ninguém na vara.

Entrevistador: Sim.

Juiz: Aí nós mantivemos aquele padrão, que era um padrão de excelência, tendo em vista a média das outras varas aqui do Estado. Há um ano e meio atrás, dois anos, surgiu essa oportunidade de certificação de qualidade e quando eu vi os requisitos para se candidatar, para se habilitar a concorrer, questão de prazo para concorrer, prazo de despacho, enfim, todos os requisitos que são quase cinquenta. Eu vi que a vara aqui se enquadrava perfeitamente. Todos os requisitos formais eu tinha e aí eu me inscrevi porque eu acho que no serviço público você não vai ter uma remuneração melhor ou pior se você estiver tendo uma atuação boa ou ruim. Agora, eu, particularmente, gosto de ter uma atuação correta, tudo organizado, tratar as pessoas como eu gostaria de ser tratado e aqui o principal objetivo é tratar as pessoas bem, o autor e o réu, é prestar a jurisdição, fazer a sentença. Lógico que cada um vai ter o seu juízo de valor mas o juiz tem que decidir. Na minha cabeça o juiz tem que decidir, né? Certo ou errado é uma questão de

subjetividade das partes mas pelo menos você deu um andamento ao processo. Se foi uma decisão equivocada ou não, as partes tem o direito de recorrer e um meio para isso.

Entrevistador: E o ISO nessa questão?

Juiz: O ISO me parecia, na minha opinião, eu tinha uma idéia que você podia otimizar o trabalho, torná-lo mais pragmático, mais objetivo e isso para mim é menos trabalho para todo mundo mas o ISO também gera o que? Controle! E ninguém gosta muito de controle.

Entrevistador: Você buscava uma padronização...

Juiz: Isso. Uma padronização de procedimentos. De repente ver o que eu estaria fazendo de errado. De repente eu estou adotando um procedimento que poderia ter um outro que me levasse ao mesmo fim de uma maneira mais curta. Então, eu pensei: vou me habilitar a concorrer. Não é uma questão de você querer porque tem um processo e antes disso eu senti uma resistência dos funcionários porque é uma coisa nova. Pô! Tem a ISO, o que será isso? Tem auditoria. Aí todo mundo tinha na cabeça que com essa certificação você ia trabalhar mais. Essa foi a primeira resistência. Eles falavam: Pô, Excelência! A gente vai ter que trabalhar mais? Vai ter que fazer isso e aquilo, vai ter controle, fazer registro de documentos. Aí eu, conversando com eles, falei que seria uma incoerência a gente ter um certificado de qualidade e trabalhar mais. Não é para trabalhar mais e sim trabalhar menos. É pra trabalhar melhor porque você trabalhando melhor você trabalha menos com certeza. Eu não sou louco de fazer uma coisa para trabalhar mais. Eu queria que eles trabalhassem menos e melhor. Eu falei com eles e todo mundo encampou a idéia porque sem eles a coisa não anda. Se os funcionários não estiverem na mesma linha que o juiz, não só no ISO, a vara, né? Porque você depende deles. Todo mundo depende de todo mundo. Aí eles encamparam a idéia e nos inscrevemos. Houve uma certificação que nós não fomos aprovados. Ficamos em segundo. Isso é porque o presidente que escolhe. Afinal, é porque seriam três varas que iam ser certificadas e havia oito concorrendo. Apesar de eu achar que a minha tinha melhores condições que as outras, foram as outras as escolhidas. Eu não me lembro quais eram as varas. Na segunda leva, podemos falar assim, a nossa foi, a décima segunda e mais uma que eu não me lembro de cabeça. Houve a certificação e aí a gente passou por todo o processo. Veio a auditoria que ficou aqui. Se instituiu os PADS que é um documento comum a todas. Os procedimentos administrativos. O processo é esse. É padronizar os procedimentos entre todas as varas e isso depois vai pra todo mundo. Agora isso esbarra na questão do juiz que... tem juiz que pensa que você tem um procedimento e um entendimento acerca da matéria e eu tenho outro. Eu tenho uma autonomia e não aceito ingerência no meu trabalho. Isso é uma barreira do ISO. Alguns colegas acham que por mais que eu tenho um entendimento que funcione, ele não vai fazer porque o entendimento dele é contrário. Eu, particularmente, não penso assim. A partir do momento que me mostrarem que eu posso fazer assim e vai ser melhor, eu adoto o outro sem qualquer constrangimento. Então o objetivo do ISO no meu entendimento é isso, é você padronizar os procedimentos para que o seu trabalho seja mais otimizado, mais rápido. Isso, consequentemente, vai dar uma prestação jurisdicional melhor.

Entrevistador: Entendo.

Juiz: Então foi isso. Nós obtivemos o ISO. Veio uma certificação de fora do tribunal. Uma auditoria com três certificadores. A FGV foi no começo e também veio um pessoal de fora. Aí



nós obtivemos um certificado e de seis em seis meses nós temos uma auditoria para ver se nós estamos mantendo porque não é uma coisa definitiva, perpétua. Você tem que estar mantendo o padrão dentro daquilo que você se propôs. Tem uma auditoria interna e uma externa. Uma do tribunal e uma com auditores externos.

Entrevistador: Bom, você se candidatou e a manutenção como é feita?

Juiz: Sim, de seis em seis meses, como você está me entrevistando vem auditores aqui e... Por exemplo, o processo, todo o movimento do processo tem um registro, tudo tem que ter um registro. Você tem uma petição que foi protocolada lá e qual o prazo do despacho? São vários pré-requisitos que são os mesmos desde o começo. Eles vêm aqui e são três auditores e eles ficam aqui o dia inteiro. Eles marcam um determinado dia e cada um tem um procedimento. São três e um é o gerenciador disso e cada um senta com um funcionário aleatoriamente e pega um processo. Pega um processo e vamos ver se o processo está atendendo o ISO. Dependendo do equívoco isso pode gerar uma não-conformidade e dependendo do número de não-conformidade você pode até perder o ISO. Eles fazem uma observação pra que se observe e é isso.

Entrevistador: Sim. Com relação aos funcionários, como você os sente hoje em dia?

Juiz: Aqui, a avaliação que se faz hoje e isso não é uma avaliação muito fiel porque os funcionários da época do ISO saíram alguns.

Entrevistador: Sim, eu entrevistei novos e antigos funcionários.

Juiz: A idéia deles sempre foi de que é uma pressão e tal mas assim, a auditoria é um dia e no dia-a-dia deles eu não fico... eu não faço reunião com funcionário, eu quero é produtividade. Eles sentem uma pressão mas me parece que é mais formal porque ninguém cobra diariamente. Amanha tem uma auditoria mas é interna, por exemplo.

Entrevistador: Você trabalhou antes em algum lugar? Uma empresa ou como advogado...

Juiz: Só trabalhei aqui, só fiz concurso.

Entrevistador: Você não acha que isso está muito mais ligado ao seu perfil?

Juiz: Como assim?

Entrevistador: Você trabalhou em outras varas como substituto e trabalhou auxiliando outros juizes em outras épocas e juizes com perfis diferentes, mais antigos.

Juiz: Sim

Entrevistador: O seu perfil é de mais produtividade.

Juiz: Ah! Sim. A vara é o perfil do juiz e isso eu não tenho dúvidas. Não é que um juiz seja bom ou ruim mas tem aquele mais prolixo, mais detalhista, prefere pegar um processo e olhar mais. De repente isso, essa objetividade de querer resolver rápido as coisas, isso é de mim. Eu faço

audiência e acabo no horário. Começo sempre no horário e eu já estou aqui fazendo a sentença de hoje. Eu nunca atraso as sentenças. Acontece mas no geral... Isso é o meu perfil, não sou melhor nem pior mas comigo funciona. Eu adoro estatística. Quando eu tomei posse eu vi que cada juiz, em média, faz audiência três vezes por semana. Dezoito audiências em média. Isso é a média do Rio de Janeiro. Numa pauta com dezoito audiências eu fico pra fazer a sentença de cinco processos em média. Eu tenho quinze sentenças por semana. Se no dia da audiência eu fiz quatro, eu vou ter doze daquele tanto e me sobram três, quatro para fazer sexta sábado domingo e segunda. Eu nunca trabalhei um fim de semana na minha vida e eu estou numa vara pesada. Isso é porque eu tenho uma equipe boa, a grande maioria aqui é formada em direito, eu tenho um ótimo assistente e isso me dá uma retaguarda. Às vezes ele me chega e ta com uma dúvida e eu não titubeio, eu despacho porque o processo anda. Agora eu quis o ISO porque é a minha cara porque se você tiver um juiz mais antigo, formal, aí não tem como porque ele vai achar que vai violentar a maneira dele agir. De repente ele está certo e eu errado e isso eu não sei mas eu penso assim hoje. Eu sou juiz há quatorze anos e sempre funcionou assim.

Entrevistador: E as mudanças do Tribunal? Ele mudou muito? Digo institucionalmente.

Juiz: Eu acho que mudou e essa iniciativa do ISO foi uma mudança da gestão do Dr. Ivan e eu acho que foi uma mudança de mentalidade, de tentar se modernizar, eu acho que o tribunal tenta, mas esbarra na burocracia do serviço público, enfim. Hoje aqui já tem falta de espaço físico. Eu acho que bem ou mal já está se tentando modernizar e eu sempre digo que tem que se ter em mente que o juiz não é um administrador. Vai depender do perfil. Se você tem um presidente mais objetivo, mais político, o processo vai ser mais rápido. Se você tem um juiz de carreira, antigo, o perfil dele vai ser o perfil do tribunal. Isso é muito volátil. Nem sempre o melhor juiz é o melhor presidente do tribunal.

Entrevistador: Entendo. Bom, e no caso de você perder a ISO? Quais os impactos para vocês aqui?

Juiz: Zero. Não vai mudar nada porque não mudou muita coisa com o ISO. Eu acho que a minha vara sempre esteve acima da média e eu nunca tive um juiz me auxiliando porque na ISO teve juiz sendo acompanhado por um ano e eu nunca tive um auxiliar pra por cinco dias de audiência por semana. Então se eu perder o ISO ou se o ISO for extinto, pra mim não vai mudar nada. Não vai mudar nada do padrão que tem. Eu faço aqui pesquisa de opinião sempre no balcão e é oitenta e cinco, noventa por cento de aprovação. Quando tem dúvida ou reclamação eu respondo. Outro dia um advogado reclamou que eu começava audiência antes do horário e eu respondi dizendo que se as partes estão antes eu chamo antes mas eu não começo antes do horário se as duas partes não estão aí. Teve outro que falou que eu não faço a sentença e que eu estou sempre atrasado. Eu respondi que infelizmente ele estava equivocado e não tinha posto nem o número do processo. Até para poder falar. Nunca deixei de fazer sentença.

Entrevistador: E a contadoria aqui?

Juiz: Esse foi sempre o nosso problema desde a época do Fragale. Nós tínhamos um cálculo de processo de um ano atrás. Ainda é o nosso calcanhar de Aquiles. O Fragale, quando tomou posse, fez um mutirão com os peritos e eu há seis meses atrás troquei o contador porque ele tinha um perfil que não era o meu porque eu sou objetivo, prático. O perfil não era o da vara, apesar de ser

um excelente funcionário. Nós permutamos e eu peguei um funcionário daqui e eu vi que sozinho ele não ia conseguir botar em dia porque eu tenho meta pra noventa dias que não é pouco mas é o que dá pra fazer por enquanto. Eu fiz o que foi feito lá atrás e chamei. Cada um pegou um lote e eu to querendo reduzir, estava de um ano e eu estou de fevereiro pra cá. Até o fim do ano eu chego perto dos noventa dias.

Entrevistador: Essa meta foi você quem deu ou foi o pessoal da ISO?

Juiz: Eu. Era de cento e oitenta e eu quero de noventa sabendo que o ideal é de um mês. A coisa tá começando ainda e ele não tem muita experiência.

Entrevistador: Bom, muito obrigado pela entrevista.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)