

ENTREVISTA: Vinícius Amaro e Eliane Garcia, juízes assessores do TJ-RS



Spacca" data-GUID="eliane-garcia-antonio-vinicius-

amaro.png">A melhor forma de conquistar a simpatia e a parceria de servidores e juízes que torcem o nariz para a chamada gestão estratégica é mostrar a efetividade das metas impostas pela administração do tribunal. Essa foi a experiência da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, que começou as mudanças em 2009 com muitas resistências, mas hoje se apresenta como um tribunal que prima pela eficiência gerencial.

Para isso, teve que reconhecer as limitações administrativas dos juízes, que foram escolhidos e treinados para analisar processos, e contratar profissionais técnicos que indicariam novos caminhos para lidar com a enorme quantidade de ações diariamente levada ao Judiciário.

Antônio Vinícius Amaro, juiz assessor da presidência do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, admitiu ser um exemplo de quem desconfiou da eficácia de algumas metas propostas. Quando o Instituto de Desenvolvimento Gerencial, contratado para fazer um diagnóstico das deficiências e qualidades da corte, sugeriu uma redução dos gastos com energia, água e telefone, ele achou que não era possível.

Em seis meses, a redução de despesas atingiu 6%, mesmo com o aumento no número de funcionários. Parte do dinheiro poupado pode ser usada para a capacitação de servidores. Entre as metas a serem cumpridas até o final de 2011 está a de capacitar todos os 8 mil servidores do judiciário gaúcho.

Depois desse resultado, o juiz se convenceu de que o esforço vale a pena. O relato foi feito em entrevista à revista **Consultor Jurídico**, em Porto Alegre, na sede administrativa do Tribunal de Justiça, ao lado da juíza **Eliane Garcia**, que também auxilia a administração da corte.

Eliane falou sobre a atuação preventiva e estratégica da Justiça gaúcha, de enxergar o problema antes de ele acontecer, sem a ajuda de astrólogos, mas de um programa que criou indicadores da atuação dos juízes e que permite uma visão global para identificar onde estão os gargalos. A partir do diagnóstico, a Corregedoria entra em ação: muda procedimentos, reduz a burocracia, treina servidores, reforça a equipe quando necessário e exige um plano de ação, e resultados.

Eliane Garcia tem mestrado em administração judiciária da FGV-Rio e hoje coordena a equipe de juízes

corregedores na parte jurisdicional, desenvolvendo práticas na primeira instância. Ela defende sentenças objetivas, “o simples, o básico”, para que a Justiça consiga dar conta de toda a demanda. E também que o juiz se interesse por gestão, porque tem de administrar uma equipe e, dentro disso, identificar o que cada um tem de melhor para oferecer. Por isso, os últimos juízes que chegaram receberam curso de gestão.

Antônio Vinícius Amaro da Silveira atuou dois anos e meio como juiz corregedor e há um ano e meio foi convidado para ser juiz assessor da presidência da corte. “Todo juiz deveria passar pela administração, para poder olhar de cima o Judiciário como um todo.”

Também participaram da entrevista os jornalistas Márcio Chaer e Maurício Cardoso.

Leia a entrevista:

ConJur — Como é que vocês têm lidado com o trabalho de gerenciamento judicial que é historicamente uma novidade no judiciário brasileiro?

Antônio Vinícius Amaro da Silveira — Ficou evidente em quase todo o Judiciário brasileiro a necessidade de mudarmos a forma de lidar com os mesmos problemas. Não estávamos mais conseguindo fazer frente ao aumento da demanda com a mesma estrutura. A situação passou a ser assustadora e decidimos enfrentá-la de forma mais criativa, mais contundente. A primeira medida, adotada em 2009 pelo tribunal, foi profissionalizar a gestão. Além de descobrir novas formas de fazer frente à demanda, era preciso gerenciar melhor as despesas e receitas e, sobretudo, gerenciar melhor a nossa atividade-fim que é a prestação jurisdicional. No final de 2008, fizemos uma parceria com o INDG [*Instituto de Desenvolvimento Gerencial*] que chegou com a missão de fazer um redesenho funcional de toda a estrutura da Justiça do Rio Grande do Sul para que pudéssemos nos organizar e trabalhar de forma mais objetiva, com resultados, metas, buscando sempre alcançar um resultado positivo. Eles nos ajudaram a criar o GMSJud.

ConJur — O que é GMSJud?

Vinícius Amaro — Gerenciamento Matricial de Serviços Judiciais, sistema que permite o acompanhamento de cada unidade jurisdicional do estado. Com isso, podemos compará-las para identificar e antecipar problemas. Na gestão do Judiciário, sempre atuamos de forma empírica, na medida do necessário, apagando o incêndio mais grave. Hoje, trabalhamos com a prevenção do problema. Podemos antecipar com uma margem de segurança significativa o que vai acontecer ou o que pode vir a acontecer daqui a algum tempo. Por exemplo, prever melhor estruturação frente a uma nova demanda. A profissionalização do Judiciário foi, vamos dizer assim, a nota que deu o tom nessa mudança.

Eliane Garcia — Até a criação desse sistema, não tínhamos indicadores da atividade jurisdicional. Sabíamos apenas o número de processos que entraram e os que receberam decisão. Não se tinha uma visão de todo o estado, as peculiaridades das ações cíveis, criminais, dos Juizados. Não tínhamos parâmetros para fazer uma avaliação do trabalho. Com o GMSJud criamos indicadores: taxa de congestionamento, produtividade, número de processos por pessoas, número de ações extintas por pessoa, a razão processual: o que entra e o que sai. Nós conseguimos identificar que daqui a 10 anos a demanda de tal vara terá problemas e, antes que isso aconteça, podemos criar um Juizado, reforçar a equipe, ou coisa parecida. Outra coisa importante foi passar a comparar iguais com iguais, dividir por competência e por tamanho de unidade. Por exemplo, o juiz da área criminal passa o dia inteiro em

audiência e, portanto, tem um número menor de sentenças do que aquele juiz que não faz muitas audiências e analisa muitos processos sobre o mesmo tema, repetitivos. Quem estiver abaixo da média receberá apoio do tribunal e da Corregedoria.

ConJur — De que forma o tribunal ajuda a resolver o problema?

Eliane Garcia — Através do GMSJud, mapeamos os procedimentos de trabalho em todo o estado. Podemos identificar se o problema está na distribuição, na intimação do advogado, na juntada de petições. Por exemplo, se identificarmos que o problema está no arquivamento, vamos chamar todo mundo que está mal, fazer treinamentos e exigir um plano de melhoria, que será acompanhado. A partir daí, o tribunal exige resultados mensalmente. Os resultados aparecem. Em 2010, conseguimos atingir o índice de vazão processual de 117%, número que nunca tínhamos atingido, pelo menos desde 2002. Quer dizer, julgar o mesmo número de processos que entraram mais 17%. Atacamos um pouco do acervo no primeiro grau.

ConJur — Quais foram os principais problemas encontrados?

Vinícius Amaro — O problema era a falta de gestão profissional. A situação era enfrentada de forma amadora. Como já afirmou o presidente do TJ-RS, desembargador Léo Lima, uma coisa é um juiz na administração e outra é um técnico nesse papel. Por melhor que seja o juiz, sua função não é ser gestor, administrador, são raríssimas as exceções. Com isso, várias pessoas desenvolviam o mesmo trabalho de formas completamente diferentes. Esse foi um dos maiores problemas encontrados, não só na administração geral do tribunal, mas também no foco jurisdicional. Cartórios idênticos com rotinas diversas. O advogado acostumado com a rotina de uma vara do interior chegava em Porto Alegre e não sabia o que fazer. Passamos a monitorar, organizar e padronizar o serviço, com a ajuda de técnicos em cada área específica.

Eliane Garcia — A burocracia também foi um problema que tivemos de enfrentar. Antes, para comprar uma simples lâmpada era preciso vencer inúmeros processos internos, com tempo muito maior para a aquisição. Enxugamos esses processos internos que eram burocráticos e não se sabia o porque. Mas, para isso, tivemos de lidar com a dificuldade que é a mudança de cultura. A nossa instituição é formada por pessoas e, em qualquer organização, quando se quer implementar um sistema diferente, há resistência. Esse é um fator da mudança que demanda tempo e tem que ser trabalhado, sobretudo, pela liderança, pela alta administração. Hoje, é bem mais fácil falarmos em administração, metas, objetivos.

ConJur — Como enfrentar a resistência?

Antônio Vinícius Amaro — A partir do momento em que mostramos para as pessoas que a nova forma de trabalhar traz agilidade, êxito maior, elas começam a desconfiar que a mudança, de fato, pode ser para melhor. E aí, vai. O incentivo vem pelos bons resultados, pela demonstração da experiência positiva. Com isso, conseguimos adesão.

ConJur — A resistência também vem por parte dos juízes?

Antônio Vinícius Amaro da Silveira — Com certeza.

Eliane Garcia — Principalmente por parte dos juízes.

Vinícius Amaro — Na área jurisdicional, o juiz tem independência e autonomia, absolutamente necessárias e salutar para a sua atividade. E ele costuma transferir esse cacoete jurisdicional para a gestão administrativa da vara. Há dificuldade para assimilar uma mudança determinada pelo órgão

maior. Com certeza, o juiz é um dos principais resistentes ao novo processo. Mas aqui no Rio Grande do Sul, graças a esse processo de demonstração de resultados, de melhorias palpáveis, ele passou a ser um parceiro.

ConJur — Quer dizer, a resistência foi só no início?

Eliane Garcia — Como a nossa carga de trabalho é muito grande, mudanças que, trazem eficiência, eficácia, produtividade, são bem-vindas. Apesar da resistência inicial, já estamos maduros para receber esse tipo de mudança.

Vinícius Amaro — E, agora, todas as novas ideias são vistas com outros olhos. A expectativa já não é mais de resistência. Por isso, temos a esperança real de que as coisas tendem a se tornar cada vez mais adequadas, mais razoáveis no enfrentamento dos nossos progressos.

ConJur — Quais são os primeiros indicadores para constatar que estavam no caminho certo?

Antônio Vinícius Amaro — Basicamente, o atingimento de metas propostas.

ConJur — Quais?

Vinícius Amaro — Por exemplo, o INDG estabeleceu metas de redução de despesas. Além de definir a meta de redução, o instituto mostrava o caminho para atingir o objetivo. Na época, eu estava na Corregedoria e confesso que tinha um pouco de resistência, porque era quase que inacreditável que aquela redução poderia ser atingida. O primeiro trabalho foi de autoconvencimento.

Eliane Garcia — Em seis meses, de 2008 para 2009, a redução de despesas atingiu 6%. Conseguimos reduzir o consumo de água, energia, telefone. Atacamos todas essas frentes. De 2009 para 2010, a redução foi de 2%.

Vinícius Amaro — No primeiro momento o avanço é muito grande, porque é um terreno muito fértil. Há muita gordura para queimar. Antes disso, enfrentamos uma grande dificuldade com o corte das nossas receitas decorrentes dos depósitos judiciais. Tivemos que buscar alternativas, inovar, criar. Imaginamos que com a redução dos custos, poderíamos minorar o impacto da retirada desses rendimentos. O resultado foi uma surpresa, maior do que imaginávamos. Esse ganho nos permitiu voar mais alto.

ConJur — Esses 2% de redução nos gastos são expressivos no momento em que a demanda continua crescendo.

Eliane Garcia — Exatamente. O número de prédios e servidores cresceu. Os índices são melhores ainda no serviço jurisdicional. A alavanca é melhor. A nossa matéria-prima é muito boa. Os nossos servidores e juízes vestem a camisa. Precisávamos sistematizar, organizar as informações para darmos uma alavancada e atingir esses resultados, que, realmente, foram surpreendentes.

Antônio Vinícius Amaro — Com o gerenciamento das despesas, é possível repensar o investimento, a forma de gastar o dinheiro. Para que vamos reduzir a nossa despesa? Para deixar de gastar e sobrar mais dinheiro para o Estado? Não. Somos prestadores de serviços e vamos realocar esses valores.

ConJur — Para onde?

Vinícius Amaro — Capacitação de servidores sobretudo. Uma das diretrizes da atual administração, e pretende-se que se torne uma orientação permanente, é o investimento em capacitação de pessoas. A fórmula para enfrentar o aumento da demanda com redução da capacidade de trabalho é investir nesses poucos heróis para que se capacitem e façam de uma forma mais razoável o seu trabalho. Um dos

resultados disso é a redução do retrabalho. Se você treinar e ensinar, não haverá retrabalho e, com isso, se ganha tempo e dinheiro. Chegamos à conclusão de que com um número bem menor de servidores poderemos chegar a um resultado maior que nós tínhamos antes.

ConJur — Pode dar um exemplo de retrabalho?

Vinícius Amaro — Um exemplo bem banal de retrabalho é quando o ofício é enviado para o endereço errado. Um novo ofício vai precisar ser feito. E o pior disso tudo é o tempo necessário para que isso aconteça. Durante muito tempo, por total falta de condições, inclusive financeira, o Judiciário contratava pessoas, por concurso público, que nunca tinham passado na frente de um fórum e eram simplesmente colocadas diante de uma pilha de processos: “Ali está a sua mesa, ali está o seu computador e os seus processos são aqueles ali”. Por incrível que pareça, essa era uma rotina na nossa cultura. Hoje em dia, quem é aprovado no concurso passa por cursos de qualificação. Criamos o banco de práticas, um cartório escola, oferecemos ensino a distância, cursos de imersão.

Eliane Garcia — Apresentamos o banco de práticas no Seminário Internacional de Gestão que aconteceu em Brasília no final de 2009 e ele foi escolhido dentre mais de 100 trabalhos. Servidores e juízes podem incluir no banco boas práticas de gestão que estarão disponíveis para todo o estado. Pode ser a prática mais simples, cartorária, operacional administrativa, social: “Eu dou palestras nas escolas sobre os direitos dos consumidores”. Quando um juiz acha interessante e decide adotá-la, coloca no sistema: “Adotei”. A Corregedoria fomenta essas práticas inovadoras, escolhe as melhores, certifica e premia a equipe.

ConJur — É uma espécie de um Innovare.

Eliane Garcia — Vamos imaginar assim: um Innovare gaúcho. E um exemplo de prática que foi adotada pelo CNJ é o cumprimento de processos por dígitos. Antes, havia um servidor para cuidar dos processos criminais, outro para a área cível, e outro para as ações de família. Se um deles saía de férias, licença, ou quebrava o pé, o servidor do cível não sabia cumprir o do crime. Isso não pode acontecer. Então, se estabeleceu um sistema de dígitos. Por exemplo: eu tenho uma equipe de quatro pessoas e defino que um dos servidores vai cumprir os dígitos 0, 1 e 2; outro 3, 4 e 5; outro 6, 7 e 8. O escrivão vai fazer a fiscalização de tudo isso e de outras questões administrativas. Todo mundo faz tudo. É uma prática simples que hoje funciona em mais de 70% dos nossos cartórios.

ConJur — E como funciona o curso de imersão oferecido aos servidores?

Vinícius Amaro — Todos os aprovados no concurso são reunidos no cartório-escola para aprender como funciona um cartório e como será o trabalho. Mas com essa inovação constatamos um problema. O novo servidor, depois de passar pelo curso de imersão, chega ao cartório onde vai trabalhar e percebe que o escrivão e os outros colegas trabalhavam de outro jeito. Rapidamente, ele era contaminado e deixava de fazer como aprendeu no curso. Identificamos, então, a necessidade de treinar todos os servidores. Não só os novos. Por isso, estamos investindo pesado na capacitação. Para 2011, dobramos a previsão de investimentos com esses cursos. Até o final deste ano todos os servidores do Judiciário estadual devem ter passado por cursos de capacitação.

ConJur — São quantos servidores?

Vinícius Amaro — São 8 mil servidores: 6 mil no primeiro grau e 2 mil em segunda instância. Muitos já estão capacitados. Esse exercício de treinar todo mundo evita a repetição do vício.

ConJur — Na capacitação, os servidores já entram em contato com a informatização do processo?

Vinícius Amaro — A informatização dos processos foi eleita a principal meta ser cumprida pela administração do tribunal em 2011. Nós vamos virtualizar boa parte do processo ainda este ano e o todo deverá ocorrer dentro de no máximo três anos. Já temos algumas ações bem traçadas no sentido de efetivar a virtualização. Mas aqui é preciso abrir um parêntese. Estávamos andando bem com a virtualização quando o Conselho Nacional de Justiça centralizou a questão. Para evitar linhas cruzadas, entendemos mais prudente esperar a sinalização do CNJ e frear o nosso projeto. Como o CNJ não conseguiu evoluir e não houve sequer sinalização de qual seria o sistema adotado, o presidente Léo Lima foi até o Conselho e disse: “Não podemos mais esperar. Esse é um processo muito longo, complexo. Cada dia que se perde é muito”. Ele recebeu sinal verde. Voltamos a investir pesado na informática e já temos um planejamento estratégico de virtualização de curto e médio prazo.

ConJur — Em três anos não haverá mais papel aqui?

Vinícius Amaro — Espera-se que sim. Mas, na verdade, não pode se dizer que não tenha mais papel. Vai haver uma convivência ainda durante muito tempo do papel e do eletrônico. Mas vamos dizer assim, o processo estará virtualizado em três anos. Essa é a estimativa. Não é possível afirmar com absoluta convicção. Informática é como marceneiro: você nunca pode contar certo com o prazo que eles te estipularam.

ConJur — A virtualização do processo vai acontecer ao mesmo tempo na primeira e na segunda instâncias?

Vinícius Amaro — Não. O projeto de curto prazo será a virtualização parcial no segundo grau. A ideia é que o Agravo de Instrumento e a Ação Originária, que começam em segunda instância, já se iniciem em formato digital. Até o final de 2011, o traslado de peças do Agravo, como decisões interlocutórias de primeiro grau, será feito ao tribunal de forma eletrônica. Há ainda algumas medidas que serão parte do processo como um todo, mas que estão sendo usadas a partir de agora. A audiência audiovisual é um exemplo. Será usada no processo eletrônico e já está em prática.

ConJur — Alguns tribunais se mostraram insatisfeitos com algumas diretrizes do CNJ e a relação não foi das mais cordiais, digamos assim. Como tem sido a relação com o TJ-RS?

Vinícius Amaro — Historicamente o CNJ era o inimigo na trincheira. Ninguém queria o CNJ de parceiro, porque estava trazendo para dentro de casa alguém que iria interferir diretamente na sua atividade. Essa era a visão que a magistratura nacional tinha do CNJ. Com isso, cometemos um erro, não só o Rio Grande do Sul, de virar as costas na hora da formação do CNJ. Com ou sem a nossa participação, o Conselho foi criado e deixou praticamente de lado a Justiça Estadual na sua formação. Apenas dois de seus 15 integrantes são da Justiça Estadual, que é a que mais produz, a que tem o maior número de processos, a mais ramificada do país. Então, de início, houve essa resistência, mas quando a coisa começou a funcionar e identificamos ideias interessantes, passamos a considerá-lo um parceiro. Passamos a enxergar que nem todos ali tinham um espírito de fiscal, não era esse o propósito. A partir, principalmente, da gestão do desembargador Léo Lima passamos a interagir com o CNJ de forma muito

pró-ativa. Tanto é verdade, que grande parte dos projetos hoje encabeçados ou colocados em prática pelo CNJ é fruto das nossas experiências. O maior mérito do CNJ foi quebrar a redoma dos tribunais e permitir a troca de experiências boas e ruins entre eles.

ConJur — Antigamente, o juiz se sentia como uma ilha. Hoje, essa imagem mudou, ele tem que pensar que faz parte de um sistema.

Eliane Garcia — Isso. É preciso saber que lá no balcão tem um advogado, uma parte, que precisa de um atendimento de qualidade. Caso contrário, vai passar a vida inteira dentro do gabinete, achando que o mundo é aquilo ali. E não é. Nós trabalhamos para o povo que está lá.

Vinícius Amaro — Exatamente. Ilha de juízes isolados, isso acabou. Hoje, o juiz tem que interagir, tem que fazer parte da sociedade, tem que estar junto da sua comunidade, e não acima dela. Aquela postura do juiz acima da sociedade, intocável, inatingível, nos prejudicou muito. Por que o Judiciário é tido como uma caixa preta, no sentido de não se ter acesso a nada, de não se saber o que acontece? Porque nós não falamos, não sabemos vender o nosso produto, não sabemos divulgar o nosso trabalho. O que o Ministério Público, por exemplo, faz muito bem, nós levamos anos para começar a fazer.

Date Created

20/03/2011