

Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul

Christiane Teresa Padoa Letteriello

Luiza Vieira Sá de Figueiredo

Resumo: Este artigo visa apontar quais os principais desafios enfrentados pelos magistrados no exercício da jurisdição e verificar as soluções possíveis a fim de superar esses desafios em busca de uma prestação jurisdicional efetiva. Considerando a análise qualitativa pretendida e diante do número extenso de magistrados brasileiros, optou-se pelo estudo de caso na comarca de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul. A partir dos dados coletados sobre o Poder Judiciário em âmbito nacional e local, relacionaram-se as principais dificuldades relatadas pelos magistrados em entrevista realizada, sistematizando-as em quatro blocos: alta demanda processual; gestão de pessoas e dos processos de trabalho; corpo funcional; e gestão institucional, apresentando alternativas e possíveis soluções para a superação e neutralização dessas dificuldades. Conclui-se que os desafios experimentados pelos magistrados da comarca de Campo Grande são semelhantes aos de outros magistrados brasileiros.

Palavras-chave: Gestão. Magistrados. Desafios. Jurisdição. Efetividade.

Abstract: This article aims to point out the main challenges faced by magistrates in the exercise of jurisdiction and to verify possible solutions in order to overcome these challenges in search of an effective jurisdictional provision. Considering the intended qualitative analysis and in view of the extensive number of Brazilian magistrates, we opted for the case study in the district of Campo Grande, capital of the State of Mato Grosso do Sul. From the data collected on the Judiciary at national and local level, we listed the main difficulties reported by the magistrates in an interview, systematizing them in four blocks: high procedural demand; management of people and work processes; functional body; and institutional management, presenting alternatives and possible solutions for overcoming and neutralizing these difficulties. It is concluded that the challenges experienced by the magistrates of the Campo Grande district are similar to those of other Brazilian magistrates.

Keywords: Management. Magistrates. Challenges. Jurisdiction. Effectiveness.

1 Introdução

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado moderno, exercido pelos juízes e tribunais que possuem a capacidade e a prerrogativa de julgar de acordo com as regras constitucionais e as leis criadas pelo Poder Legislativo. A principal função do Poder Judiciário é a de resguardar a Constituição, defendendo os direitos dos cidadãos, promovendo a justiça e resolvendo os prováveis conflitos que possam surgir na sociedade. O magistrado emana valores representativos da sociedade moderna, atuando como operador da justiça, exercendo seu poder pela autoridade outorgada pelo Estado.

O presente artigo tem por objetivo identificar quais os principais desafios que os magistrados enfrentam na atualidade para o exercício da jurisdição, bem como propor os possíveis caminhos que possam solucionar, ou ao menos neutralizar, esses desafios ora apresentados, de modo a contribuir com a efetividade da prestação jurisdicional.

Considerando a análise qualitativa pretendida e diante do número extenso de magistrados brasileiros, optou-se pelo estudo de caso na comarca de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, por ser ela a maior do estado e, conseqüentemente, a que possui maior movimento forense e número de magistrados em exercício.

As competências dos magistrados sul-mato-grossenses estão descritas na Resolução n. 221 (TJMS, 1994), que estabelece as atribuições e divisão de responsabilidades entre as varas da comarca de Campo Grande. Porém, as questões administrativas estão pulverizadas em determinações estaduais, normas do Conselho Nacional de Justiça e normatizações do próprio Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (Resoluções, Provimentos e Portarias — da Presidência; da Corregedoria-Geral de Justiça; do Conselho Superior da Magistratura e do Órgão Especial).

Além da análise bibliográfica, realizou-se coleta de dados disponíveis no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul e no Conselho Nacional de Justiça, bem como entrevista com os magistrados em exercício na comarca de Campo Grande. Ressalta-se que a temática do estudo abordou tanto questões profissionais quanto pessoais, experimentadas individualmente pelo magistrado, e por essa razão a menção às respostas dos magistrados descritos no texto foram devidamente autorizadas.

Conforme Branski; Franco e Lima Jr (*apud* Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), “o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos

atuais inseridos em seu próprio contexto.”.

VENTURA, 2007).

Assim, a partir dos dados coletados sobre o Poder Judiciário em âmbito nacional e local (comarca de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul), buscou-se relacionar as principais dificuldades relatadas pelos magistrados na entrevista realizada, sistematizando-as em quatro grandes blocos, a saber: alta demanda processual; gestão de pessoas e dos processos de trabalho; corpo funcional; e gestão institucional; apresentando alternativas e possíveis soluções para a superação e neutralização dessas dificuldades. Oportuno consignar que a coleta de dados foi realizada no ano de 2019, razão pela qual alguns dados obtidos (como os do relatório Justiça em Números) são relativos ao ano de 2018.

Por fim, apesar da diversidade de tribunais e de justiças (comum e especializada), acredita-se que a realidade experimentada pelos magistrados da comarca de Campo Grande, no tocante aos problemas relatados, seja semelhante à de outros magistrados brasileiros.

2 O Caso

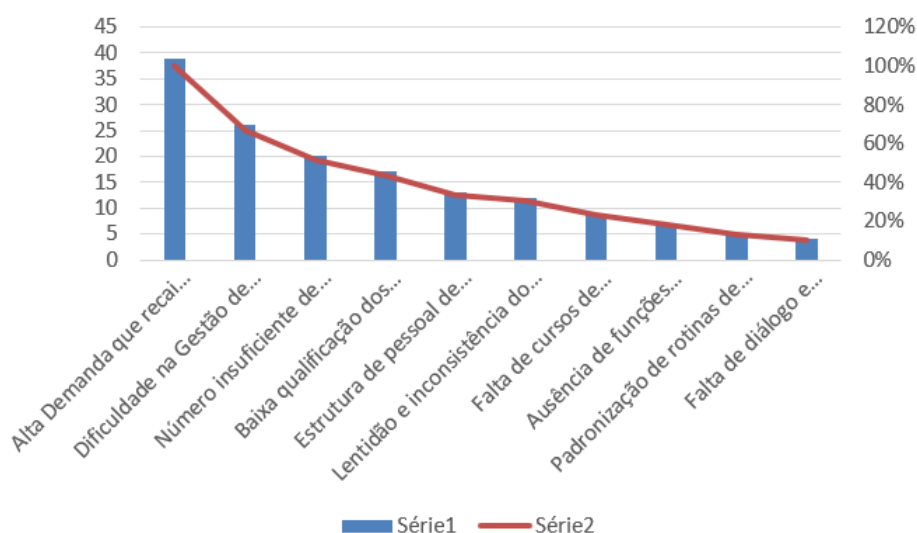
Para Chizzotti (2006 *apud* VENTURA, 2007), “o estudo de caso como modalidade de pesquisa origina-se nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, posteriormente, teve seu uso ampliado para o estudo de eventos, processos, organizações, grupos, comunidades”. O estudo de caso “representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”, com abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (YIN, 2001 *apud*

Nesse contexto, buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos magistrados em exercício na comarca de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, apresentando-lhes o seguinte questionamento: “Gostaria que fossem elencados por V. Exa. quais os principais obstáculos/problemas/desafios que o magistrado encontra nos dias atuais na sua unidade judiciária.”

O questionamento foi encaminhado para todos os magistrados em exercício na comarca de Campo Grande no ano de 2019 e obteve índice de 67,24% de respostas, as quais são elencadas abaixo na seguinte ordem de repetição, da maior para menor:

- 1) Alta demanda processual no Poder Judiciário;
- 2) Dificuldade na gestão de pessoas e dos processos de trabalho nos cartórios;
- 3) Número insuficiente de servidores e a ausência de reposição;
- 4) Baixa qualificação dos servidores;
- 5) Estrutura de pessoal de gabinete reduzida;
- 6) Lentidão e inconsistência do Sistema SAJ;
- 7) Falta de cursos de aperfeiçoamento de acordo com as especificidades da jurisdição;
- 8) Ausência de funções gratificadas para os servidores;
- 9) Padronização de rotinas de trabalho, pela Corregedoria Geral de Justiça, muitas vezes não condizentes com a unidade judiciária;
- 10) Falta de diálogo e integração entre as comarcas do interior e o Tribunal de Justiça.

Com base nas respostas, foram apurados os seguintes percentuais dos problemas relacionados pelos magistrados:



Essas principais dificuldades relatadas pelos magistrados na entrevista realizada foram sistematizadas no presente texto em quatro grandes blocos, a saber: alta demanda processual; gestão de pessoas e dos processos de trabalho; corpo funcional (servidores); e gestão institucional (questões relativas à administração superior). Em cada tópico, buscou-se apresentar alternativas e possíveis soluções para a superação e neutralização dessas dificuldades.

3 Alta demanda judicial

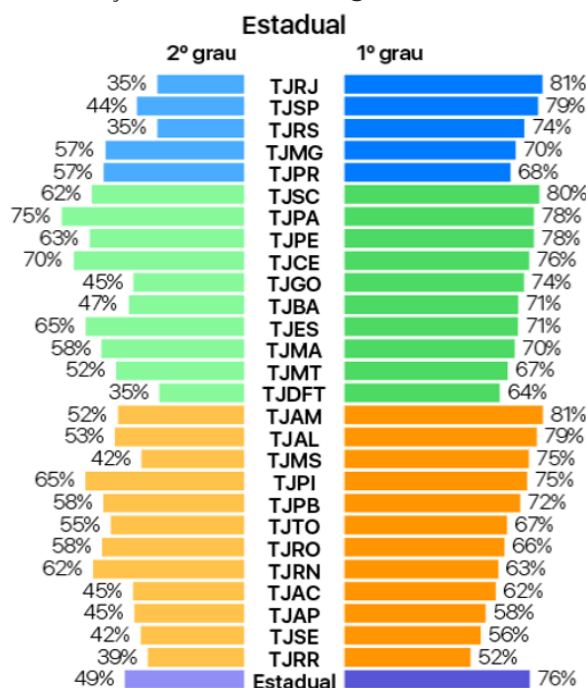
É sabido que o sistema judiciário brasileiro é considerado um dos maiores do mundo, no tocante ao número de processos em tramitação. Segundo dados obtidos em relatórios anuais publicados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) — “Justiça em números”, o Poder Judiciário concentra no 1º Grau de jurisdição, e isso inclui a justiça estadual, 94% (noventa e quatro por cento) do acervo processual e 85% (oitenta e cinco por cento) dos processos ingressados no último triênio (2016/2018).

No que tange à movimentação e ao estoque processual no país, o relatório apresentado pelo CNJ apontou os seguintes pontos como destaques:

- O ano de 2017 foi o de menor crescimento do estoque, com variação de 0,3% e total de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva. Isso significa um incremento de 244 mil casos pendentes em relação a 2016.
- Essa foi a primeira vez que o volume de processos baixados superou o patamar de 30 milhões de casos solucionados, 6,5% a mais do que a demanda de casos novos.
- O principal fator de morosidade da Justiça são as execuções fiscais: em 2017, eram 39% do total de casos pendentes, com congestionamento de 92%.
- De todas as baixas, 33% eram processos enquadrados na assistência jurídica gratuita, com custas processuais pagas pelo Estado.
- O Poder Judiciário concentra, no 1º grau de jurisdição, 94% do acervo processual e 85% dos processos ingressados no último triênio. Por outro lado, no primeiro grau de Justiça estão 84% dos servidores lotados na área judiciária, 69% do quantitativo dos cargos em comissão e 75% do número de funções

comissionadas. (CNJ, 2018)

Essa foi a primeira vez, desde 2003 (data de início dos relatórios Justiça em Números), que o volume de processos baixados foi 6,5% maior do que a demanda de casos novos. Isso porque, nos relatórios anteriores, restou constatado que o acervo processual cresce em média 3% a cada ano, sendo que o número de processos julgados se mantém praticamente estável. Na última década, o número de processos baixados ou resolvidos pelo Judiciário foi menor que a quantidade de novas ações na Justiça (CNJ, 2018). Segundo dados publicados no sítio do CNJ, a taxa de congestionamento na Justiça estadual, é a seguinte:



Fonte: Relatório Justiça em Números 2018 – CNJ.

Segundo as respostas dos magistrados da comarca de Campo Grande, a alta demanda judicial é o principal problema a ser enfrentado. No estado de Mato Grosso do Sul, especialmente na capital, esses índices não são diferentes dos apresentados no cenário nacional, necessitando de medidas eficazes e urgentes para melhoramento na prestação jurisdicional.

A Lei Estadual n. 1.511/94 institui o Código de Organização e Divisão Judiciárias do estado de Mato Grosso do Sul e classifica as comarcas de acordo com movimento forense, densidade demográfica, rendas públicas, meios de transporte, situação geográfica, extensão territorial e outros fatores socioeconômicos de relevância em: 1ª Entrância, 2ª Entrância e Entrância Especial.

A comarca de Campo Grande juntamente às comarcas de Dourados, Três Lagoas e Corumbá são classificadas como Comarca

de Entrância Especial, e por ser a capital do estado, é onde há maior movimento forense, em especial distribuição de casos novos. É certo que a estrutura da comarca também teve que ser alterada no decorrer desta década a fim de acompanhar o crescimento da demanda.

A Resolução n. 221, publicada em de 1º de setembro de 1994, previa apenas 25 (vinte e cinco) varas na comarca de Campo Grande. Em 2018, conforme consta no artigo 1º da referida Resolução, havia 64 (sessenta e quatro) varas especializadas na capital, assim divididas:

- 1) seis Varas de Família e Sucessões;
- 2) quatro Varas de Fazenda Pública e Registros Públicos;
- 3) uma Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Estadual e uma Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Municipal;
- 4) uma vara de Falências, Recuperações, Insolvências e de cartas precatórias cíveis;
- 5) vinte varas cíveis, sendo dezesseis de competência residual e quatro de competência especial;
- 6) uma Vara da Infância, da Adolescência e do Idoso e uma Vara da Infância e da Adolescência;
- 7) duas Varas do Tribunal do Júri;
- 8) três Varas de Execução Penal;
- 9) sete varas criminais, sendo seis de competência residual e uma de competência especial;
- 10) onze varas dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais;
- 11) duas Varas de Direitos Difusos, Coletivos e Individuais Homogêneos;
- 12) três Varas da Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher;
- 13) uma Vara da Justiça Militar Estadual.

Conforme informação do Diretor da Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, na comarca de Campo Grande foram distribuídos nos últimos dez anos mais de um milhão de novas ações, sendo 726.484 na Justiça Comum e 379.950 nos Juizados Especiais, distribuídas ano a ano, da seguinte forma:

Tabela 1 – Resumo explicativo referente a distribuição de novas ações na comarca de Campo Grande nos anos de 2009 a 2018

Distribuição 2009 a 2018		
Ano	Justiça comum	Juizados Especiais
2009	71.273	28.930
2010	70.510	33.318
2011	81.900	37.462
2012	66.046	38.977
2013	66.084	39.331
2014	63.971	38.097
2015	95.122	38.749
2016	81.490	39.730
2017	68.773	42.486
2018	61.315	42.870
Total	726.484	379.950
Total geral	1.106.434	

Fonte: tabela elaborada a partir de dados encaminhados pela Assessoria de Planejamento do TJMS.

Conforme informado pela Assessoria de Planejamento, a comarca fechou o ano de 2018 com 380.230 feitos em andamento, sendo 336.826 na Justiça Comum e 43.404 nos Juizados Especiais. A relação número de Varas/número de ações em trâmite na comarca de Campo Grande seria de 5.941,09 processos por unidade judiciária. No entanto essa matemática não demonstra a realidade de cada unidade judiciária, uma vez que, dependendo da especialidade, algumas varas possuem bem mais processos que outras.

Ainda com base nos dados fornecidos pela Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça, no ano de 2019, as 20 (vinte) varas cíveis da comarca de Campo Grande somavam um total de 72.835 ações, enquanto as 7 (sete) varas criminais contavam com 24.044 processos em trâmite. As 11 (onze) varas dos Juizados Especiais contabilizavam 43.404 processos para julgamento, enquanto tramitavam 9.221 processos nas 3 (três) varas de Violência Doméstica e Familiar contra a mulher. Na Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Estadual havia 4.206 ações em andamento. Já a Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Municipal da comarca de Campo Grande não foge do apurado no relatório do Conselho Nacional de Justiça quanto ao maior índice de congestionamento de processos situar-se nos executivos fiscais, fator de morosidade descrito no cenário nacional, contando espantosamente com 121.577 processos em trâmite à época.

Por trás dos números que representam a estatística do Poder Judiciário há pessoas que buscam a Justiça para solucionar seus

problemas. A demanda judicial reflete a sociedade, seus anseios, inquietações e dissabores. Nesse contexto, a perspectiva que se apresenta é que o número de processos judiciais seja diretamente proporcional aos conflitos sociais, os quais, por sua vez, vêm crescendo como consequência natural da complexidade da sociedade contemporânea (FIGUEIREDO, 2014, p. 125).

Segundo o juiz titular da Vara de Execução Penal do interior, as ações em sua unidade judicial, por serem numerosas e urgentes, dada a natureza da matéria (pois tratam do direito à liberdade), exigem um trabalho metuculoso e rápido para decidir, não deixando margem para o magistrado atuar diretamente na causa da condenação:

São aproximadamente 6.500 processos de execução penal e, evidentemente, pela própria natureza dos envolvidos, são de urgência. Exige do juiz um trabalho metuculoso e ao mesmo tempo rápido para decidir porque se trata da liberdade do indivíduo. Um desafio, na minha área de atuação, é procurar mecanismos extraprocessuais para que as penas possam surtir um efeito pedagógico para que os condenados não voltem a praticar novos crimes. Isso, contudo, implica na participação de outras entidades (Poder Executivo) e se torna quase que impossível modificar a realidade existente. Noto com muita clareza que a execução penal se resume a analisar os benefícios de progressão da pena do interno ou causas de regressão, sem poder atuar diretamente na causa da condenação a fim de que não voltem a praticar novos crimes.

O Juiz titular da 2ª Vara de Direitos Difusos, Coletivos e Individuais Homogêneos da comarca de Campo Grande faz referência ao sistema burocrático como outro fator que gera o congestionamento de processos:

O processo civil brasileiro é muito burocrático, ultrapassa os limites do aceitável ao impor mecanismos de controle jurisdicional exagerados, de modo que, em alguns casos, advogados e juizes se perdem nos cumprimentos das etapas processuais como se elas fossem um fim em si mesmas e não apenas um caminho para se alcançar a decisão.

Em 25 anos, o número de unidades judiciárias na comarca de Campo Grande aumentou em 156%, e muito embora essa estrutura seja um fator fundamental para acompanhar o aumento da demanda, ela por si só não é suficiente. De modo geral, podemos perceber que a estrutura do Poder Judiciário, como um todo, mostra-se despreparada para a nova realidade advinda com o aumento das demandas judiciais.

Algumas alternativas já têm sido colocadas em prática. O investimento em tecnologia, a informatização dos processos e a aplicação de novos mecanismos legais, tal como a mediação e conciliação, têm sido de grande ajuda. Contudo, esses mecanismos não são suficientes para impedir a alta demanda e consequente sobrecarga do Poder Judiciário.

Se por um lado o Judiciário necessita aprimorar o seu funcionamento, por outro não se deve relegar a ele a solução de todas as mazelas da sociedade, pois, como dito alhures, os processos judiciais refletem os conflitos e violações de direito existentes na sociedade brasileira. Nesse contexto, é necessário dividir responsabilidades e cada qual deve assumir o seu papel no desiderato de se viver em uma sociedade livre, justa e solidária (artigo 3º, inciso I, da Constituição Federal), tanto os poderes e autoridades constituídas quanto as organizações sociais e o próprio cidadão.

4 Gestão de pessoas e dos processos de trabalho

Outra grande dificuldade relatada pelos juizes da comarca de Campo Grande é a de gerir pessoas e gerenciar os processos de trabalho, assim considerados como etapas necessárias para obtenção da atividade fim (prestação jurisdicional), ou seja, o exercício das atividades cartorárias.

Com efeito, a grande maioria dos bacharéis em Direito possuem apenas formação jurídica (e não administrativa), e, ao se prepararem para o ingresso na carreira da magistratura, engajam-se numa maratona de estudos no mundo do Direito, dos princípios, das normas e regras que devem conduzi-los à solução dos conflitos, a partir de um ideal de justiça.

Deles não são exigidos conhecimentos necessários para administrar pessoas e equipes e gerenciá-las, mobilizando-as para objetivos comuns de formular políticas de atendimento ao público. O magistrado recém-aprovado no concurso público não faz ideia de que precisará para desenvolver ou aperfeiçoar tantas habilidades:

O juiz, em regra, ostenta bom preparo técnico, mas em contrapartida é um despreparado administrador. E o Judiciário vem sendo, em geral, conduzido por bons magistrados que não sabem administrar [...]. Destaca que muitos magistrados têm a ideia de que sua atribuição consiste apenas em despachar, presidir audiências e julgar os processos afetos à sua Comarca ou Vara, e que o desenvolvimento da mudança dessa consciência ainda é demasiadamente tímido (VIEIRA, 2008 *apud* BRITO, 2017).

No entanto, o perfil do juiz contemporâneo requer que o magistrado seja um líder exemplar. Mas o que significa ter liderança? Qualquer pessoa pode desenvolver habilidades para se tornar um líder? Para Chiavenato (1999), liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais:

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Muitas são as teorias e definições de liderança. O líder deve ser capaz de alcançar e tocar as pessoas de sua equipe, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais. Segundo Maximiano (2002), o ambiente organizacional é um reflexo do líder, de sua maneira de agir e de se relacionar com seus subordinados. As pessoas acabam por estabelecer um comportamento de acordo com o perfil de seu líder, em razão de sua atuação.

Certo é que na atualidade um bom líder deve possuir inúmeras características, tais como: pensamento estratégico, capacidade de adaptação e de se relacionar, disciplina, habilidade de comunicação e de unir pessoas, automotivação, entre outras. Barbieri (2013, p. 38) adverte que os estudos modernos que envolvem liderança têm focado menos nos traços de personalidades de grandes líderes e mais no relacionamento deles com seus seguidores. Conclui que “a liderança é um campo de interação; não é tanto uma relação pessoal, mas sim uma relação interpessoal; demanda o desenvolvimento de um sólido relacionamento profissional com colegas e colaboradores.”

Quando o magistrado percebe que ele não é apenas responsável pelo julgamento dos casos que lhe são confiados, mas também pela gestão dos recursos humanos e materiais que utiliza para esse fim, atenta-se que a realidade do dia a dia em muito difere das expectativas que tinha em relação à carreira.

Além das principais atividades desempenhadas pelo magistrado em sua rotina diária de trabalho, tais como realizar audiências, proposituras de conciliações, tomar depoimentos, oitivas de testemunhas e assinaturas de inúmeros documentos e alvarás, despachar processos e proferir sentenças), o magistrado precisa gerir pessoas e demandas administrativas inerentes a sua unidade jurisdicional.

É também responsável pela elaboração (ou pelo acompanhamento) da escala de férias e plantões dos servidores a ele subordinados (cartório e gabinete), por alimentar inúmeros sistemas administrativos (Bacenjud, Renajud, Serasajud, Infojud, Infoseg, CNIB), além do acompanhamento da pauta de audiências e a realização de correições ordinárias em sua unidade. Há ainda atividades extraordinárias que eventualmente surgem (semana de conciliação, mutirões, etc.) e cumulação de funções, tais como direção do foro, coordenação de setores administrativos, substituições de outras unidades judiciárias em decorrência de férias e afastamento dos titulares, etc. Para o Juiz titular da Vara da Infância e da Adolescência da comarca de Campo Grande:

Gerir um cartório não é tarefa fácil, principalmente quando nunca se trabalhou em um. A falta de experiência e de conhecimento de cartório são as principais dificuldades, afinal, para saber mandar, antes temos de saber fazer e isso não se aprende nos cursos preparatórios. Nos concursos públicos, ninguém se preocupou com isto e a administração é, sem dúvida, uma boa parte do trabalho do juiz.

Essa é uma realidade que vem se concretizando gradativamente ao longo dos anos dentro do Poder Judiciário, não sendo diferente na comarca de Campo Grande, na qual os juizes acumulam atividades jurisdicionais com atividades administrativas. Sem dúvida os critérios que o juiz utiliza na tomada de decisões dentro do processo judicial são diversos daqueles que utilizará na gestão. É certo também que um acaba influenciando o outro.

Assim, fica claro que existe relação direta entre gestão do cartório judicial e andamento do processo judicial, e quanto mais organizado é o cartório maior a produtividade e eficiência haverá no processo judicial. Afinal, se o juiz-gestor souber utilizar bem os recursos à sua disposição, exercendo uma liderança empática sobre sua equipe, certamente melhorará as suas condições de se dedicar à atividade jurisdicional.

Cabe ao juiz, portanto, conciliar essas atividades, organizando o seu próprio tempo, delegando tarefas e responsabilidades e incentivando a iniciativa e a criatividade dos servidores na condução dos processos de trabalho.

A gestão de pessoas na Administração moderna é uma das mais difíceis funções a serem desempenhadas por todos aqueles que detêm sob o seu comando uma equipe de trabalho. Vista sob um novo prisma, tal

função deixou de ser meramente operacional e executada pela Secretaria de Gestão de Pessoal (antiga Recursos Humanos – RH), tornando-se tática e estratégica a execução feita pelo magistrado, em sua unidade judicial.

Ocorre que essa é uma tarefa delicada, tendo em vista as inúmeras características e perfis dos servidores que compõem determinada unidade. Sem mencionar que, para resolução dos conflitos, o próprio juiz (gestor) deve encontrar-se equilibrado, tranquilo, preparado, com bom estado de espírito, o que nem sempre é possível em razão da condição de trabalho no dia a dia.

Esse é outro aspecto importante que deve ser observado. O magistrado também enfrenta problemas de natureza pessoal, tanto quanto os servidores sob a liderança dele. Na maioria das vezes, ele tem que lidar com os problemas de seus subordinados estando ele próprio sobrecarregado, estressado e desmotivado. Nesse caso, como deve agir para motivar as pessoas, demonstrar o valor e potencial de cada servidor, se por muitas vezes ele mesmo não tem nem habilidade, nem conhecimento, nem técnica e nem energia para tanto?

Saber conquistar o respeito da equipe por meio da influência, não pela sua posição e sim pela sensibilidade do que é direito e justo é extremamente construtivo e um grande fator de nivelamento no ambiente de trabalho. Mas isso também tem que ser ensinado, algumas técnicas devem ser transmitidas ao juiz-gestor.

A gerência está relacionada na administração da unidade judicial que reflete na prestação judicial e impacta diretamente no produto final a ser entregue aos jurisdicionados. O desenvolvimento de práticas de administração judiciária e o aprimoramento de habilidades dos magistrados é o caminho adequado para a superação dos métodos convencionais de gestão. Segundo Figueiredo (2014, p. 81):

[...] a gestão pública tem sido feita em foco nos meios (recursos materiais e humanos) e nos produtos (julgamento: sentenças, acórdãos). Considerando, entretanto, que resultado em gestão é o efeito do produto ou serviço junto à sociedade e não o produto ou serviço considerado em si mesmo, o questionamento que deve ser feito é: que efeitos o Poder Judiciário pretende causar no âmbito da sociedade?

Sem um bom preparo e sem gerenciamento de sua unidade judiciária (processos/pessoas), o magistrado não pode dar

efetividade à justiça. Assim, só ocorrerá um processo contínuo de transformação institucional se o planejamento estiver aliado ao compromisso de continuidade das políticas de modernização implementadas pela Administração do Tribunal de Justiça, em suas sucessivas mudanças de Direção. Faz-se imprescindível investir em práticas que desenvolvam nos magistrados as habilidades necessárias de gestão de pessoas e de processos de trabalho.

O Poder Judiciário vem sendo obrigado a repensar seu modelo de gestão. Fala-se em Administração Judiciária, referindo-se às práticas da ciência da Administração, aplicadas no Poder Judiciário, por meio do emprego de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controle voltados, direta ou indiretamente, à realização da atividade jurisdicional. (KOCKANNY; FIGUEIREDO, 2011).

Nesse contexto, relevante destacar a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, pela Emenda à Constituição n. 45/04, com a normatização de temas de interesse e capacitação obrigatória dos magistrados brasileiros, entre eles *Administração Judiciária e Gestão de Pessoas*.

A ENFAM é o órgão oficial de treinamento de juizes, cabendo a ela regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para o ingresso, o vitaliciamento e a promoção na carreira da magistratura. Assim, a ENFAM, ao desempenhar suas atribuições, busca contribuir para a formação e o desenvolvimento profissional do magistrado por meio da proposta de formação humanista, integral e interdisciplinar voltada para a prática jurisdicional.

Para tanto, compreende que o homem/magistrado deve desenvolver-se integralmente, pelo domínio de saberes que compõem as competências, indo além da racionalidade técnica e primando pelo despertar crítico e criativo em sua atuação jurisdicional, o que é essencial para gerenciamento da unidade judicial.

Os novos magistrados que passam pelo curso de formação inicial são contemplados com matérias humanistas e outras destinadas a facilitar o dia a dia do juiz gestor. Porém, para os magistrados mais antigos, que não tiveram essa oportunidade na época que ingressaram em suas carreiras, o Tribunal de Justiça deve oportunizar cursos de formação e aprimoramento, por meio de Escolas Judiciais.

5 Corpo funcional

O número insuficiente de servidores, agravado pela ausência de reposição em casos de vacância e a falta de qualificação desses servidores foram desafios relatados pelos magistrados entrevistados. Além disso, apurou-se que os magistrados consideram a estrutura de pessoal de gabinete reduzida e acreditam que a ausência de funções gratificadas para os servidores impacta esse cenário.

É certo que o primeiro grau é a instância mais congestionada do Poder Judiciário. Conforme apresentado no Relatório Justiça em Números 2018, pelo CNJ, “enquanto a taxa de congestionamento do 2º grau é de 54%, no 1º grau é de 20 pontos percentuais a mais: 74%. A carga de trabalho do magistrado é o dobro (7.219 no 1º grau e 3.531 no 2º grau) e os indicadores de produtividade dos servidores e dos magistrados são maiores na primeira instância” (CNJ, 2018).

O relatório conclui que “esses dados ajudam a ilustrar o problemático cenário do sistema judicial brasileiro. O alto número de processos, o quadro de funcionários e os índices de produtividade são alguns dos fatores que explicam a morosidade do nosso sistema. Por consequência, temos um sistema caro e que se mostra bastante ineficiente” (CNJ, 2018).

O quadro de pessoal da Comarca de Campo Grande é apresentado considerando três categorias: a) magistrados; b) servidores e c) trabalhadores auxiliares. Ao final do ano de 2018, a comarca de Campo Grande contava com um total de 1021 (mil e vinte e uma) pessoas em sua força de trabalho, conforme quadro abaixo:

Tabela 2 – Resumo do total de Pessoal em exercício na comarca de Campo Grande no ano de 2018.

Quadro de Pessoal	Quantidade
Magistrados	58
Servidores	512
Conciliadores	56
Juízes Leigos	36
Voluntários	5
Estagiários	171
Terceirizados	136

Fonte: tabela elaborada a partir de dados obtidos no Portal Transparência.

A porcentagem de servidores lotados nas áreas administrativas e judiciárias, segundo consta no Portal Transparência do TJMS, é de 62,28% na área judiciária e 37,72% na área administrativa. Em cada unidade

judiciária da comarca de Campo Grande trabalham no gabinete do juiz, além do magistrado, dois assessores e um assistente de gabinete. Conforme o volume processual alguns cartórios têm mais analistas judiciários que outros e nos que possuem menos contratam-se estagiários para suprir o déficit.

Mesmo diante de um quadro quase completo, considerando o quantitativo previsto, fatores como licenças, convocações para instância superior, férias e recessos contribuem para a insuficiência de mão de obra, tanto de magistrados quanto de servidores. Mas, se considerarmos o número de vagas preenchidas, o quadro atual não está defasado. Constata-se que problema está na defasagem de pessoal em relação ao volume de processos existentes e do aumento da demanda ao longo dos últimos anos. Logo, o que há é um *déficit* de magistrados e servidores, diante da atual realidade e da alta demanda judicial. Um magistrado, em sua resposta à entrevista, fez o seguinte desabafo:

O Tribunal de Justiça prevê uma quantidade mínima de servidores em cada unidade judiciária, mas se esquece de que há férias e outros afastamentos ordinários e extraordinários. Sendo assim, a unidade judiciária trabalha sempre com quantidade inferior ao mínimo de servidores e isso impede ou prejudica a execução de planejamentos estratégicos de médio e longo prazo. Numa unidade judiciária, se cada servidor fracionar suas férias em duas vezes ao ano, ao longo de um ano, pelo menos durante oito meses o cartório trabalhará com o quadro reduzido” (...) “a dificuldade é ainda maior quanto à falta de pessoal nos gabinetes, já que o processo eletrônico e a CPE reduziram o tempo do processo nos cartórios. Com isso, o processo volta muito rapidamente à conclusão. Há pouco pessoal. Além disso, um problema específico da capital, nas varas criminais, é que há dois promotores, dois defensores atuando em cada vara, e apenas um juiz. É desigual e desumano.

Para o CNJ, o ideal é que o percentual de servidores da área judiciária no primeiro grau de jurisdição siga a mesma proporção dos casos novos, no entanto isso não ocorre, pois resta ainda avançar em 1,7 ponto percentual para atingir a equivalência. Essa diferença implica, no âmbito nacional, necessidade de transferência de 6.414 servidores do 2º para o 1º grau, ainda por ser realizada (CNJ, 2018).

Embora essa reclamação quanto ao fato de haver número insuficiente de servidores tenha ficado em terceiro lugar na pesquisa, chamam a atenção os relatos dos magistrados quanto à falta de qualificação e o despreparo

dos servidores que atuam nas unidades judiciais, sendo este elencado em quarto lugar na consolidação das respostas. Reflexo, talvez, do próprio ensino ofertado pelos cursos jurídicos no Brasil, na medida em que, nos últimos concursos realizados pelo Tribunal de Justiça, a oferta dos cargos de analista judiciário é para bacharéis em Direito.

Assim, apesar de haver um problema quantitativo, o mais grave é o problema qualitativo da formação profissional dos servidores. Para a maioria dos juizes da comarca de Campo Grande, em uma relação qualidade x quantidade, é preferível um número menor de servidores, desde que preparados para o exercício da função e também dispostos a investir em uma formação contínua (estar sempre buscando estudar e aprender).

A magistrada titular de uma das varas de violência doméstica e familiar contra a mulher relata que, apesar de o Tribunal de Justiça, por meio da Escola Judicial, reiteradamente, realizar cursos sobre violência doméstica para os servidores, muitos que atuam nas varas de Violência Doméstica da capital nunca fizeram nenhum deles. Ela acredita que, dependendo da especialidade da matéria a ser tratada na unidade judiciária, o Tribunal de Justiça deveria convocar os servidores para se qualificarem e não dar a alternativa para o interessado, em querendo, inscrever-se.

Outros magistrados respondentes também atribuem ao Tribunal de Justiça o dever de exigir dos servidores o aprendizado e uma constante reciclagem, visando melhorar a qualificação de seu corpo funcional. Mais uma vez, para dirimir essa situação, apresenta-se como solução os cursos oferecidos pela Escola Judicial, com o apoio e incentivo da Administração do Tribunal de Justiça.

Alinhada ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do estado de Mato Grosso do Sul e às diretrizes do CNJ e da ENFAM, os cursos oferecidos pela Escola Judicial de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS) abrangem as áreas: Judiciária, de Tecnologia da Informação, Administrativa/Gestão, Línguas e de Responsabilidade Social e Educação.

A Ejud-MS oferece aos servidores, em média, duzentos cursos por ano.¹ Os cursos são oferecidos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Além disso, ainda que não haja na plataforma da Escola algum curso que trate de assuntos específicos, tanto os magistrados como os Diretores

de Secretarias podem solicitar esses cursos para seus servidores, ainda que estes sejam realizados em outros estados do país.

Muitos servidores se deslocam para outras capitais para frequentar cursos e participar de seminários em suas áreas, e, como a Ejud-MS dispõe de orçamento próprio, além do pagamento das inscrições, o TJMS arca com os custos das passagens aéreas e diárias. Como exemplo, atualmente, a Secretaria de Tecnologia de Informação é a que mais solicita cursos para seus servidores.

A pesquisa evidenciou também a crença dos magistrados da comarca de Campo Grande de que a ausência de funções gratificadas para os servidores impacta a motivação deles, ou seja, se houvesse funções gratificadas para serem oferecidas aos servidores, eles teriam maior empenho na execução das atribuições do cargo.

Entretanto, estudos relevam que o fator remuneratório ou financeiro não ocupa o primeiro lugar no *ranking* dos fatores motivacionais. Pink (2019, p. 26) relata que na década de 1950 Abraham Maslow desenvolveu o campo da psicologia humanística, “que questionava a ideia de que o comportamento humano se limitava a, como nos ratos, buscar estímulos positivos e evitar estímulos negativos”, ou seja, o sistema de *recompensas e punições*.

Afirma que pesquisadores da *Harvard Business School* descobriram que recompensas e punições externas podem funcionar bem com tarefas algorítmicas — aquela em que você segue instruções preestabelecidas, por um caminho único, até uma determinada conclusão —, mas podem ser devastadores para tarefas heurísticas — aquelas em que é preciso experimentar possibilidades e conceber uma solução nova (PINK, 2019, p. 36-37).

Sustenta, com embasamento empírico-científico, que “a motivação intrínseca baseada na satisfação é o motivador mais forte e mais comum.” (PINK, 2019, p. 27). Destaca que “esse impulso para fazer algo porque é interessante, desafiador e envolvente é essencial para altos níveis de criatividade.” (PINK, 2019, p. 54).

Adverte que misturar recompensas com tarefas intrinsecamente interessantes, criativas ou nobres costuma causar mais danos do que benefícios, pois negligencia os ingredientes da motivação genuína (autonomia, excelência e propósito), não apenas limitando o que cada indivíduo pode alcançar, mas também incentivando, por exemplo,

¹Dados informados pela Escola tendo como base de referência o período de 2016 a 2018.

o comportamento antiético (PINK, 2019, p. 56-57). Nesse contexto, evidencia-se que o estabelecimento de funções gratificadas pode levar muito mais a uma disputa antiética entre servidores que pretendem tal colocação do que a resultados efetivos de comprometimento com as atribuições do cargo.

A solução, ao que parece, está em identificar no corpo funcional o que de fato representa para eles — servidores do Poder Judiciário na comarca de Campo Grande — autonomia, excelência e propósito e viabilizar meios para que eles alcancem isso, o que pode ser feito, por exemplo, por meio de pesquisa de clima organizacional e de interesses dos servidores, com perguntas direcionadas e também abertas, em questionário *on-line*. Existem várias plataformas, inclusive gratuitas, que podem ser utilizadas.

Outro fator identificado na pesquisa realizada com os magistrados da comarca de Campo Grande é a estrutura de gabinete, que eles alegam ser reduzida. Atualmente, como já mencionado, essa estrutura é composta por dois assessores (cargos comissionados); um assistente (função de confiança) e estagiários (há previsão de dois por unidade judiciária e a lotação em cartório ou gabinete fica a critério do magistrado).

Verificou-se que após a criação da Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais (CPE)², com a padronização de rotinas e o aumento da produção dos cartórios judiciais em primeiro grau, associado também à automação de algumas rotinas cartorárias, decorrentes da implantação do processo eletrônico, houve aumento do fluxo de processos nos gabinetes.

Ou seja, o que se convencionou chamar de “tempo morto” do processo foi expressivamente reduzido com a implantação do processo eletrônico e o constante investimento em tecnologia. Disso decorre um aumento e consequente acúmulo na função exercida precipuamente pelos magistrados, qual seja, o ato decisório.

Como mencionado alhures, existe *déficit* de magistrados e servidores, diante da alta demanda judicial (distribuição de casos novos). Existe também, como relatado, deslocamento da força de trabalho para o segundo grau de jurisdição, na medida em que, para o CNJ, o percentual de servidores da área

² A Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais (CPE) foi criada para servir como uma extensão dos cartórios judiciais de 1º Grau. A CPE otimiza a atuação do Judiciário em diversas demandas e padroniza os procedimentos de trabalho, uniformizando os modelos das peças cartorárias utilizadas no processo, ou seja, foi criada uma forma única de tratar o processo, de acordo com os procedimentos da Corregedoria.

judiciária no primeiro grau de jurisdição deve seguir a mesma proporção dos casos novos, o que não ocorre, inclusive em âmbito nacional (CNJ, 2018).

A implantação de novas tecnologias, tais como a robotização e o uso de inteligência artificial, é uma medida que já vem sendo estudada pelo Tribunal de Justiça e pretende minimizar esse problema. Exemplificativamente, com o uso da inteligência artificial de robôs é possível identificar, por meio de um grande armazenamento de dados, diversos mecanismos de repetição, tais como processos prescritos; padrões de pedidos; padrões de decisões; identificação de penhoras e monitoramento de patrimônio; coleta de provas eletrônicas; etc.

A tecnologia, portanto, ajudará no tratamento de demandas de massa, auxiliando na solução dos processos de uma forma rápida e justa, sem prejuízo da segurança jurídica. Essas tecnologias surgem como opção para otimização do tempo e da mão de obra, pois permitem ao magistrado e servidores dedicarem-se nas soluções de conflitos complexos, amenizando o impacto da alta demanda atual no Poder Judiciário.

Outro ponto de destaque é a ampliação da forma de trabalho por meio de *home office*. A matéria já está regulamentada pelo CNJ (Resolução n. 227/2016) e pelo Tribunal de Justiça local (Provimentos n. 399/2017 e n. 421/2018), entretanto a própria situação de pandemia vivenciada pela sociedade no presente momento³ tem lançado novos olhares e perspectivas para o trabalho em casa.

No Judiciário, especificamente, tal prática ameniza a dificuldade de lotação de servidores em comarcas do interior e permite que servidores com questões pessoais específicas (tal como acompanhamento de cônjuge para outra cidade e/ou estado da Federação) possam continuar desenvolvendo seu trabalho, evitando, por exemplo, pedidos de exoneração de bons servidores em decorrência de questões familiares.

O regime de trabalho em plantão extraordinário, implementado pelo Conselho Nacional de Justiça em todo o Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 313 de 19/3/2020), como decorrência da pandemia do covid-19, evidenciou aumento da produtividade no Judiciário nacional (CNJ, 2020a). Obviamente que se vivencia um regime de exceção decorrente

³ No dia 3 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde declarou o estado de emergência em saúde pública em decorrência da infecção humana causada pelo coronavírus (covid-19) – Portaria n. 188/2020.

de condições de saúde pública e alguns serviços judiciais foram suspensos (em especial audiências presenciais que representavam grande parte do serviço judiciário das unidades de primeira instância), entretanto o regime de teletrabalho obrigatório e o aumento da produtividade certamente teve o condão de afastar preconceitos relativos a essa prática profissional, o que certamente será ressignificado quando restabelecido o regime de normalidade.

6 Gestão Institucional

Neste tópico reuniram-se os desafios relatados pelos magistrados da comarca de Campo Grande que se relacionam com a administração da justiça no âmbito diretivo do Tribunal de Justiça, a saber: lentidão e inconsistência do Sistema de Automação Judiciária (SAJ), utilizado como base operacional dos processos eletrônicos; falta de cursos de aperfeiçoamento de acordo com as especificidades da jurisdição; padronização de rotinas de trabalho, pela Corregedoria-Geral de Justiça, muitas vezes não condizente com a unidade judiciária; e falta de diálogo e integração entre as comarcas do interior e o Tribunal de Justiça.

O sistema de automação judiciária (SAJ) é desenvolvido pela empresa SoftPlan⁴ e utilizado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul desde 1999. Ao longo dos anos, o sistema já passou por diversas atualizações e incorporação de novas versões, em especial com a implantação do processo eletrônico.

Existem diversas variáveis que interferem na velocidade do funcionamento do sistema, ou seja, existem diferentes causas para a lentidão do sistema, desde questões operacionais relativas a linguagem de programação até a prestação do serviço de internet, que inclusive varia de acordo com a localidade e a comarca. É sabido que na contratualização realizada pelo Tribunal de Justiça, tanto com a SoftPlan quanto com a operadora de internet, há previsão de prazo para solução do problema e multa contratual em caso de atraso.

Já a inconsistência ou instabilidade do sistema SAJ ocorre, por exemplo, quando o sistema fica indisponível por algum tempo – o que pode levar a microtravamentos; ou ainda quando o sistema apresenta erros. As causas

de indisponibilidade e travamento também são diversas, mas uma das principais decorre da perda do link (comunicação) com o provedor de internet. Já a principal causa para ocorrência dos erros é a constante atualização por que passa o sistema. As atualizações são necessárias para adequar o sistema a exigências do Conselho Nacional de Justiça (que reúne dados estatísticos de todos os tribunais brasileiros em tabelas de classes processuais e assuntos padronizados) e também para atender as necessidades dos usuários, internos e externos.

De acordo com informações da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça, em agosto de 2019, após a realização da pesquisa, houve mudança tecnológica na linguagem de programação do SAJ, que reduziu drasticamente a ocorrência de lentidão e indisponibilidade do sistema.

Oportuno trazer à baila algumas reflexões em torno do sistema operacional para as atividades judicantes. Em 2013, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 185, com a finalidade de estabelecer o PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelecer os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Na ocasião, considerou-se que o PJe era o sistema já utilizado na justiça federal, no CNJ, na justiça eleitoral e contava também com a adesão de vários tribunais estaduais (Acordo de Cooperação n. 043/2010). A intenção do Conselho era uniformizar o sistema nacionalmente, de modo a facilitar tanto a coleta de informações dos diversos tribunais em âmbito nacional como também facilitar para o usuário, na medida em que seria o mesmo sistema para usuários internos e externos.

Entretanto alguns tribunais já utilizavam outros sistemas, como o SAJ, e a migração de dados seria muito custosa, em diversos sentidos, inclusive financeiramente. Isso porque a migração é lenta e, no período de migração (aproximadamente 5 anos), seria necessário manter os dois sistemas funcionando, além de investir em treinamento e capacitação dos usuários internos e externos para usarem o sistema novo.

Além disso, o PJe somente alcançou todas as competências para gestão do processo judicial em abril de 2019, com a implantação do módulo criminal, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (CNJ, 2020b). Acredita-se que, com o alcance de todas as competências para a gestão do processo judicial eletrônico, o

⁴ A SoftPlan é uma empresa que atua há 29 anos no desenvolvimento de softwares de gestão empresarial e gestão pública. Atua especificamente no segmento da Justiça para Tribunais de Justiça, Advocacia Pública e Privada, Departamento Jurídico e Ministério Público, inclusive com a integração de sistemas entre o Judiciário e agentes externos. Disponível em: <https://www.softplan.com.br/>. Acesso em: 3 ago. 2020.

PJe se consolide como o sistema de processamento de informações e prática de atos processuais do Poder Judiciário nacionalmente, tal como previsto na Resolução CNJ n. 185/2013.

No tocante à falta de cursos de aperfeiçoamento de acordo com as especificidades da jurisdição, como visto alhures, a Escola Judicial (Ejud) promove cursos com regularidade para atender a magistrados e servidores. É certo que não é possível atender todos, no sentido de que interesses particulares para determinada área muito específica e não relacionada à atividade profissional devem ser buscados pelo próprio interessado.

Entretanto, a questão pode ser resolvida com a realização regular de análise diagnóstica do planejamento das atividades da escola, vale dizer, uma espécie de “enquete” para que os magistrados digam qual a área de interesse em formação específica. Isso foi realizado, por exemplo, com os magistrados aprovados no XXXI Concurso para Ingresso na carreira da magistratura do Estado de Mato Grosso do Sul. Ao final do curso de formação inicial, realizado nos moldes da Resolução n. 2/2016 da Enfam e promovido pela Ejud-MS, os juízes substitutos foram indagados em questionário acerca das matérias oferecidas no curso que gostariam que fossem complementadas, permitindo resposta aberta para livre sugestão (matéria não oferecida no curso de formação inicial).

As respostas foram sistematizadas e as três matérias mais pedidas pelos magistrados foram oferecidas pela Ejud-MS em cursos de formação continuada no período do vitaliciamento, com oferta de vagas para os magistrados vitaliciandos, com prioridade, e também para os magistrados já vitaliciados. Oportuno registrar que as três matérias mais sugeridas pelos magistrados estavam previstas na Resolução n. 2/2016 da Enfam, a indicar que o normativo está alinhado com a realidade da prática profissional da magistratura e, conseqüentemente, com a necessidade de formação específica.

Por fim, o reclamo de padronização de rotinas de trabalho, pela Corregedoria-Geral de Justiça, muitas vezes não condizentes com a unidade judiciária, perpassa pela falta de diálogo e integração entre as comarcas do interior e o Tribunal de Justiça.

É certo que a criação da CPE, como dito, tornou necessária a padronização de rotinas de trabalho, na medida em que um grande cartório judicial passou a ser responsável pelo cumprimento dos atos em diversas comarcas

do estado. Antes, muito do expediente judicial era cumprido de acordo com a orientação do magistrado titular da serventia. Sabe-se que a legislação processual estabelece parâmetros para a realização dos atos processuais, entretanto, na ausência de normativo no âmbito da organização judiciária local, criou-se verdadeira cultura organizacional de criação conforme a unidade judiciária.

Em uma cultura de gestão profissional, a ausência de padronização é muito prejudicial ao alcance dos resultados de forma eficiente, por diversos fatores, desde a dificuldade no treinamento de novos servidores e magistrados; passando pela desinformação de atores externos que interferem diretamente no expediente forense (tais como advogados, procuradores e promotores de justiça), causando retrabalho (peticionamento nos autos do processo quando deveria ser em autos apartados, por exemplo); como também a rapidez com que a própria compreensão do ato a ser realizado é alcançada — em rotinas padronizadas, exemplificativamente, independente da comarca, o ato processual de intimação será realizado da forma pré-estabelecida, de conhecimento de todos os envolvidos na elaboração e no cumprimento do ato, interna e externamente, ou seja, desde o peticionamento da parte interessada até a elaboração do mandado pelo analista judiciário e o cumprimento pelo oficial de justiça.

Nesse contexto, essa resposta pode representar também o descontentamento de magistrados ao não terem mais gerência sobre os modelos de documentos e fluxos de trabalho do expediente do cartório judicial. De qualquer forma, a questão, como dito anteriormente, perpassa pela falta de comunicação, na medida em que antes de padronizar as rotinas de trabalho seria de grande valia ouvir as pessoas envolvidas no processo e por ele atingidas.

Acredita-se que o ideal é utilizar o *benchmarking*, “um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes; um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas *companhia-a-companhia* para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva”.⁵ É “um processo de aprendizado com outros [...], uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo.” (FIGUEIREDO, 2014, p. 104)

⁵ *Benchmarking*. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/z59.htm>. Acesso em: 2 mar. 2014.

Ainda, de acordo com Araújo e Garcia (2010, p. 207), o *benchmarking* é uma das características da gestão pela qualidade total e significa “buscar pelas melhores práticas de uma organização reconhecida como a melhor de seu ramo, verificando o que poderia ser modificado ou melhorado na organização através da comparação com a organização referencial que foi objeto da investigação”. Essencialmente, significa buscar por práticas de sucesso em outros tribunais e serventias judiciais.

Falconi (2004, p. 104) destaca que existem três tipos de *benchmarking*: 1. interno: quando se compara atividades semelhantes entre as de uma mesma organização; 2. competitivo: quando se compara atividades semelhantes às dos concorrentes; e 3. funcional: quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes.

Destarte, praticar o *benchmarking* e ouvir as pessoas envolvidas no processo de padronização de rotinas e que serão por ele atingidas certamente trará resultados mais efetivos, na medida em que se vai buscar a melhor prática para padronizá-las e escutar a quem executa essas práticas permite não apenas a verificação da aplicabilidade dela como também o comprometimento pela execução quando se participa e opina no curso do processo de construção desse fluxo de trabalho.

Isso poderia ser feito, por exemplo, por meio de oficinas de trabalho, reunindo magistrados e chefes de cartório, em âmbito regional ou estadual, a depender do quantitativo de pessoas e da estrutura disponível. Como aponta Chaves (2011, p. 38), “quanto maior o número de pessoas, mais difícil se torna a participação efetiva nos três momentos essenciais de todo o trabalho: a discussão, a decisão e a execução.” Viabilizar a participação efetiva dos magistrados e servidores de primeiro grau nesse processo de trabalho é de suma importância.

Por fim, deve-se registrar que a integração da organização por meio de um processo de comunicação bem feito é indispensável para o sucesso no cumprimento da missão, seja ela qual for. Ruídos na comunicação causam retrabalho e prejuízo, tanto econômico-financeiro quanto emocional, com reflexo direto nos resultados.

A comunicação organizacional é uma via de mão dupla que deve ocorrer tanto no nível vertical (da cúpula para a base e vice-versa, passando pelos níveis gerenciais

intermediários) quanto no nível horizontal (entre colaboradores de um mesmo setor e de setores diferentes no mesmo nível hierárquico). “A comunicação é um processo vivo que deve ser planejado e acompanhado, e não se restringir à transmissão de informações” (CHAVES, 2013, p. 77).

A comunicação é um dos principais componentes para o funcionamento das equipes de trabalho e, conseqüentemente, para a obtenção dos resultados almejados. Com efeito, “um processo de comunicação bem feito funciona como integrador, estimula o pertencimento” e melhora o clima organizacional, reduzindo a força de boatos e fofocas (CHAVES, 2013, p. 77).

7 Considerações Finais

O presente artigo apontou quais os principais desafios enfrentados pelos magistrados no exercício da jurisdição e analisou soluções possíveis a fim de superar esses desafios em busca de uma prestação jurisdicional efetiva. Embasou-se em pesquisa qualitativa e quantitativa, representada pelo estudo de caso realizado na comarca de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul.

A partir dos dados coletados sobre o Poder Judiciário em âmbito nacional e local, relacionaram-se as principais dificuldades relatadas pelos magistrados em entrevista realizada, sistematizando-as em quatro blocos: alta demanda processual; gestão de pessoas e dos processos de trabalho; corpo funcional; e gestão institucional, apresentando alternativas e possíveis soluções para a superação e neutralização dessas dificuldades.

O maior desafio identificado pelos magistrados que participaram da pesquisa é a alta demanda de processos, ou seja, alta distribuição e, conseqüentemente, por não conseguirem vencer a demanda, o acúmulo de acervo processual. Constatou-se que a alta demanda processual é um desafio nacional, demonstrado pelos dados do relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça.

No tocante à gestão de pessoas e dos processos de trabalho, verificou-se que os magistrados precisam incorporar a ideia de conhecer e implantar o planejamento estratégico de seu Tribunal. Para tanto, devem aprimorar habilidades de gestão e buscar o aperfeiçoamento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o exercício da função. Dessa forma se sentirão mais seguros e preparados para enfrentar as

dificuldades relacionadas à gestão administrativa e de pessoas que envolve a atividade judicante.

Especificamente em relação ao caso estudado, observou-se que as mudanças ocorridas nos últimos dez anos, apesar de recentes, vêm apresentando resultados positivos e estão relacionadas diretamente ao apoio do Tribunal de Justiça quanto à implementação de novas ideias e práticas que se fazem necessárias para a viabilização de um modelo de gestão baseado em competências, planejamento e dinamismo dos magistrados, a fim de tornar a gestão das unidades judiciárias mais dinâmica e eficiente.

Quanto ao corpo funcional, constatou-se a necessidade de proporcionar cada vez mais capacitações para os servidores, e sobretudo estimulá-los a participar dos cursos que já são oferecidos, a fim de desenvolverem competências para contribuir com o fortalecimento do atendimento e da prestação do serviço judicial.

Por fim, quanto à gestão institucional, verificou-se a tendência de consolidação do PJe como o sistema de processamento de informações e prática de atos processuais do Poder Judiciário nacionalmente. Vislumbrou-se que a realização regular de análise diagnóstica do planejamento das atividades da escola judicial pode oferecer uma formação mais específica para os magistrados, focada nas necessidades de aprendizado profissionais, tal como concebida pelas diretrizes normativas da Enfam. Sugere-se praticar o *benchmarking* e ouvir as pessoas envolvidas no processo de padronização de rotinas para se alcançar resultados mais efetivos no tocante à comunicação das comarcas com o Tribunal de Justiça e incorporação dos atos padronizados pela Corregedoria local.

Considerando que a alta demanda processual foi relatada como o maior desafio enfrentado pelos magistrados no exercício da jurisdição e que os demais desafios se relacionam, direta ou indiretamente, a essa alta demanda; considerando que a alta demanda é um desafio nacional, constatado, anualmente, pela análise dos dados estatísticos dos relatórios Justiça em Números, sistematizados pelo Conselho Nacional de Justiça, conclui-se que os desafios experimentados pelos magistrados nacionalmente possivelmente são semelhantes aos identificados na pesquisa realizada no presente estudo de caso em Mato Grosso do Sul.

Referências

ARAÚJO, L.C.G. de; GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas**. Edição compactada. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBIERI, H. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JR, O. F. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scrifa/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2020.

BRITO, S.L. da C. **Gestão das varas de justiça: uma reflexão sobre o uso da inovação para redução da morosidade do processo judicial**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XX, n. 158, mar. 2017. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18649. Acesso em: 15 out. 2018.

CHAVES, N. M. D. **Soluções em equipe**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2011.

CHAVES, N. M. D. **Esculpindo líderes de equipes**. Nova Lima: Falconi, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números**. 2018, Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368e-c6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Coronavírus**, 2020a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/coronavirus/9/>. Acesso em: 30 jul. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **PJe**, 2020b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/processo-judicial-eletronico-pje/historico/>. Acesso em: 5 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 227**, de 15 de junho de 2016. Regula o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 3 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 313**, de 19 de março de 2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo

coronavírus – covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-313-5.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 185**, de 18 de dezembro de 2013. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado212528202005185e-c2fd4834058.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2020.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: Editora Falconi, 2004.

FIGUEIREDO, L.V.S. de. **Gestão em Poder Judiciário**: administração pública e gestão de pessoas. Editora CRV. Curitiba, 2014.

KOCKANNY, C.E.M.; FIGUEIREDO, L.V.S. de. **Gestão no poder judiciário e novos paradigmas**. *Revista Trimestral de Jurisprudência*. Ano 32, n. 182. Outubro-dezembro de 2011. Campo Grande: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2011.

MATO GROSSO DO SUL. Lei estadual n. 1511, de 5 de julho de 1994. Código de Organização e Divisão Judiciária de Mato Grosso do Sul (CODJ/MS). *Diário Oficial de MS* 16(3824):1 - 28,6.7.1994.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**. 2. ed. Atlas, 2002.

PINK, D.H. **Motivação 3.0**: a surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução n. 221**, de 6.9.1994. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=11067>. Acesso em: 7 set. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Estatística Primeiro Grau e Juizados Especiais**. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/planejamento/estatisticaPrimeiroGrau.php>. Acesso em: 6 jan. 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Transparência**. Resolução 151. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/transparencia/resolucao_151_acesso.php. Acesso em: 11 out. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Provimento n. 399**, de 29 de novembro de 2017. Institui, no âmbito do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, o Regime de Teletrabalho na Secretaria Judiciária de Primeiro Grau. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=32236&original=1>. Acesso em: 3 ago. 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Provimento n. 421**, de 26 de setembro de 2018. Institui, no âmbito do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, o Regime de Teletrabalho para assessores e assistentes de gabinete de magistrados. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=33000&alterado=1>. Acesso em: 3 ago. 2020.

VENTURA, M.M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*. 2007; 20(5): pp 383-386; setembro/outubro 2007.

Christiane Teresa Padoa Letteriello

Bacharela em Direito e Pós-Graduada em Direito Civil e Processo Civil pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB; servidora do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul

Luiza Vieira Sá de Figueiredo

Pós-doutora em Direitos Humanos pela Universidade de Coimbra; Doutora em Ciências Humanas pela Universidade de São Paulo; Especialista em Gestão Pública pela Universidade Católica Dom Bosco e MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público pela Fundação Getúlio Vargas; Professora de cursos de pós-graduação e formação de magistrados na área de gestão pública; juíza de Direito.