

OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE CAMPO GRANDE ¹

Christiane Teresa Padoa Letteriello²

RESUMO

Este artigo visa apontar quais os principais desafios enfrentados pelos magistrados campo-grandenses e verificar as soluções possíveis que podem ser implementadas em suas unidades judiciais, a fim de facilitar a rotina de trabalho e o desempenho de suas atribuições. A alta demanda do Poder Judiciário exige cada vez mais o aprimoramento de novas ideias e práticas, para o combate desse que é o principal problema da atualidade. A gestão administrativa e a de pessoas são atribuições que pedem atenção especial, e necessitam de investimento em capacitação, tanto de magistrados como de servidores, a fim de se obter a concretização de uma justiça célere, acessível e eficiente.

Palavras-Chave: Desafios; Gestão; Magistrados; Comarca de Campo Grande/MS.

ABSTRACT: This article aims to identify the main challenges faced by the Campo Grande magistrates and to verify the possible solutions that can be implemented in their judicial units, in order to facilitate the work routine and the performance of their duties. The high demand of the Judiciary requires more and more the improvement of new ideas and practices, in order to combat this which is the main problem of the present time. Administrative and personnel management are tasks that require special attention, and investment in training both magistrates and civil servants, in order to achieve speedy, accessible and efficient justice.

Key words: Challenges; Management; Magistrate; Judicial unit of Campo Grande/MS.

¹ Artigo científico elaborado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Judiciária, ofertado pela Faculdade de Direito da UFMS, turma 2017/2019, sob a orientação da. Dr^a. Luiza Vieira Sá de Figueiredo.

² Bacharela em Direito e Pós-Graduada em Direito Civil e Processo Civil pela Universidade Católica Dom Bosco-UCDB, e-mail: cpadoa@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A partir da experiência obtida frente a Secretaria da Magistratura do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, local de minhas atividades por 18 (dezoito) anos, pude acompanhar a ansiedade dos juízes em início de carreira, quanto a assunção do novo cargo e das atribuições dele decorrentes.

Ao longo do tempo ficou constatado que os anseios, angústias e dificuldades, antes apenas idealizadas pelos novos magistrados, foram se concretizando na desgastante rotina do dia a dia, tornando-se uma realidade dura e caótica.

Desse modo, o presente artigo científico tem por objetivo identificar quais os principais desafios que os magistrados da comarca de Campo Grande enfrentam na atualidade, bem como propor os possíveis caminhos que possam solucionar, ou ao menos sanar, alguns dos problemas ora apresentados.

Essas soluções podem vir a contribuir na efetividade da prestação jurisdicional, pois uma boa atuação do magistrado impacta diretamente na qualidade da prestação do serviço do Poder Judiciário perante a sociedade.

Por ser um trabalho de natureza científica foram utilizados os seguintes procedimentos e técnicas para obtenção e análise dos dados trabalhados nesta pesquisa descritiva: análise bibliográfica e documental, coleta de dados através da Secretaria de Bens e Serviços, da Assessoria de Planejamento e do *site* do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, além de relatórios e matérias colhidas no *site* do Conselho Nacional de Justiça e da pergunta aberta encaminhada, por e-mail, aos magistrados da comarca de Campo Grande, com o seguinte questionamento: “Gostaria que fossem elencados por V. Exa. quais os principais obstáculos/problemas/desafios que o magistrado encontra nos dias atuais para gerir sua unidade judiciária.”

Em razão da necessidade de se fazer uma pesquisa minuciosa, quanto a coleta de dados e números, aliada ao pouco tempo disponível para desenvolvimento do trabalho, optou-se por restringir esta pesquisa apenas aos magistrados da comarca de Campo Grande, por ser ela a maior do Estado e, conseqüentemente, a que possui maior volume processual.

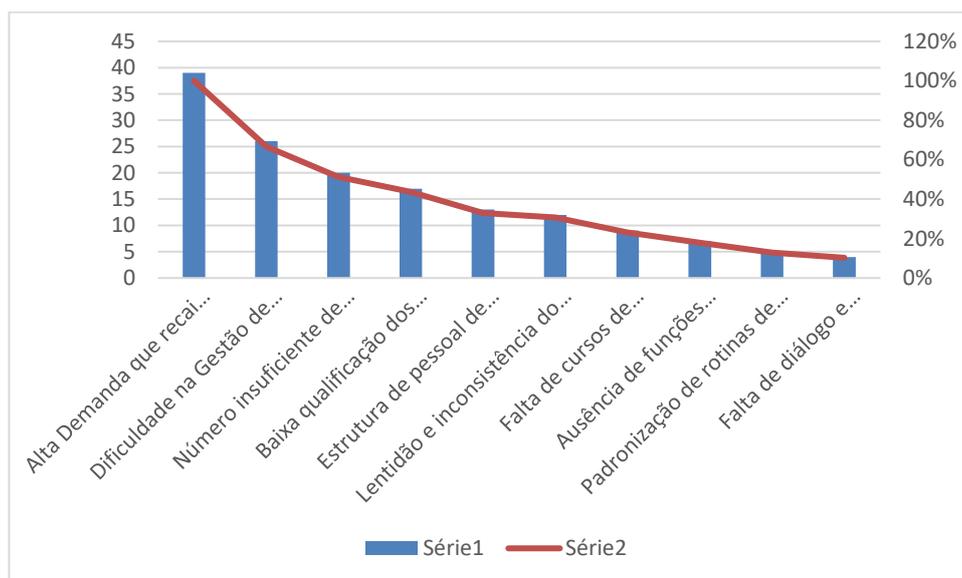
Ressalta-se que a temática do estudo abordou tanto questões profissionais quanto pessoais, experimentadas individualmente por cada magistrado, e por essa

razão a menção aos nomes de alguns, descritos no texto, foram devidamente autorizadas, sendo resguardado o anonimato daquele que não autorizou.

A pesquisa foi encaminhada para 58 (cinquenta e oito) magistrados da comarca de Campo Grande, e destes 39 (trinta e nove) encaminharam resposta, sendo elencadas as principais, na seguinte ordem de repetição, da maior para menor:

- 1) Alta Demanda que recai atualmente no Judiciário;
- 2) Dificuldade na Gestão de pessoas e dos trabalhos cartorários/administrativos;
- 3) Número insuficiente de servidores e a ausência de reposição imediata destes;
- 4) Baixa qualificação dos servidores;
- 5) Estrutura de pessoal de gabinete reduzida;
- 6) Lentidão e inconsistência do Sistema SAJ, características coincidentes com as maiores críticas ao Poder Judiciário (morosidade e falta de segurança jurídica).
- 7) Falta de cursos de aperfeiçoamento.
- 8) Ausência de funções gratificadas que motivem o servidor a se destacar entre os demais;
- 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:



Logo, serão abordados os 4 (quatro) principais problemas/desafios constatados, quais sejam: 1) alta demanda processual, 2) dificuldade em gerir pessoas e gerenciar funções administrativas, 3) insuficiência e falta de reposição de servidores e 4) baixa qualificação dos servidores.

O trabalho foi estruturado em 3 tópicos. O primeiro traça um breve paralelo entre a realidade do Poder Judiciário nacional com o panorama das demandas na comarca de Campo Grande.

O segundo, busca demonstrar as dificuldades enfrentadas pelos magistrados na gestão de pessoas e dos trabalhos cartorários/administrativos, e traz algumas sugestões e alternativas que já são oferecidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, em parceria com a Escola Judicial do Estado de Mato Grosso do Sul – EJUD, para combater esse problema.

E, no terceiro tópico, por estarem diretamente relacionados, serão abordados os temas sobre a insuficiência de servidores e o *déficit* de qualificação dos mesmos, bem como as possíveis medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça para solução destes problemas.

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, através da investigação, apuração, julgamento e punição.

O Juiz de Direito emana valores representativos da sociedade moderna, atuando como operador da justiça, exercendo seu poder pela autoridade outorgada pelo Estado. Sem um bom preparo e sem gerenciamento de sua unidade judiciária (processos/pessoas) o magistrado não pode dar efetividade à justiça.

As competências dos magistrados Sul mato-grossenses estão descritas na Resolução nº 221 (TJMS, 1994)³, 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).

³ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 221, de 6.9.1994.**

Esse novo paradigma de gestão exige que o magistrado desenvolva e/ou aperfeiçoe habilidades administrativas, entre elas, a de liderança.

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).

Quando falamos em Administração Judiciária, referimo-nos às práticas da ciência da Administração, aplicadas no Poder Judiciário, através do emprego de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controle voltados, direta ou indiretamente, à realização da atividade jurisdicional. (KOCKANNY; FIGUEIREDO, 2011).

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):

[...] 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? (FIGUEIREDO, 2014, p.81).

O planejamento estratégico do Poder Judiciário envolve a necessidade de adoção de mecanismos de gestão, não comumente utilizados pelas administrações judiciárias, bem como da formulação sistemática de objetivos e ações alternativas para que resulte em avanços e melhorias para o benefício dos destinatários dos serviços judiciários.

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.

Nesse contexto, abordaremos nas próximas linhas o resultado da pesquisa, de acordo com a sistemática já apresentada na introdução.

DA ALTA DEMANDA JUDICIAL

É sabido que o sistema judiciário brasileiro é considerado um sistema moroso em razão de inúmeros fatores, entre eles, a alta demanda judicial, apego ao formalismo, insuficiência de magistrados e servidores e a burocracia decorrente do próprio Sistema Processual.

No âmbito nacional, segundo dados obtidos em relatórios anuais publicados pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ - “Justiça em números 2018”, 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).

Assim, embora a análise dos processos, apurados pelo CNJ, envolvam a Justiça Eleitoral, Estadual, Federal, do Trabalho e Militar Estadual, a proporção dos que tramitam na esfera estadual é imensamente maior de que quaisquer outra.

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

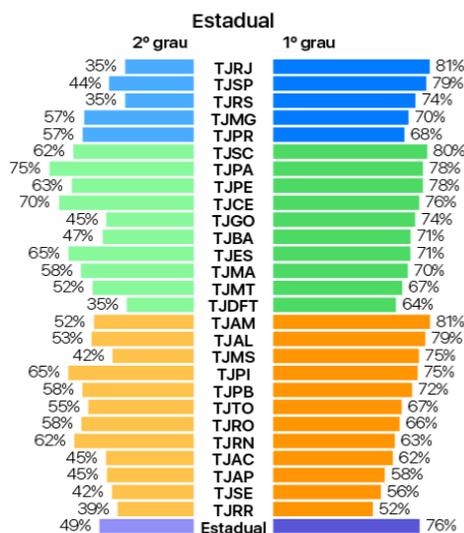
- O ano de 2017 foi o de menor crescimento do estoque, com variação de 0,3% e total de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva. Isso significa um incremento de 244 mil casos pendentes em relação a 2016.
- Essa foi a primeira vez que o volume de processos baixados superou o patamar 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)

Assim, muito embora 2017 tenha sido exceção quanto ao crescimento de estoque processual, infelizmente a alta demanda ainda se apresenta como um dos principais problemas a serem enfrentados pelos magistrados. Esta foi a primeira vez, desde 2003 (data de início dos relatórios), 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:

Taxa de Congestionamento



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores do Relatório da Justiça em Números 2018 - CNJ.

Segundo as respostas dos magistrados da comarca de Campo Grande, a alta demanda judicial é sem dúvida 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 nº 1511/94 institui o Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado de Mato Grosso do Sul e classifica as comarcas de acordo com o 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 a comarca onde há maior volume de processos.

É certo que a estrutura da comarca também teve que ser alterada no decorrer dessa década, a fim de suportar o crescimento das novas ações.

Para se ter uma ideia, a Resolução nº 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 art. 1º da referida Resolução⁴, já são 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;

Em vinte e cinco anos o número de varas na comarca de Campo Grande aumentou em 156%, e muito embora a estrutura seja um fator fundamental para se combater o aumento da demanda, ela por si só não é suficiente.

Conforme informação do Diretor da Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça, 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, distribuídas ano a ano, da seguinte forma:

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

Distribuição 2009 a 2018⁵		
Ano	Justiça comum	Juizados Especiais
2009	71.273	28.930
2010	70.510	33.318
2011	81.900	37.462

⁴ Resolução nº 221, publicada em de 1º de setembro de 1994. DJMS-16(3867):1, 6.9.1994.

⁵ Dados fornecidos pela Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Estatística Primeiro Grau e Juizados Especiais. Disponível em <https://www.tjms.jus.br/planejamento/estatisticaPrimeiroGrau.php>

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.

Ressalta-se que são um milhão cento e seis mil, quatrocentos e trinta e quatro ações distribuídas somente na comarca de Campo Grande, nos últimos dez anos. 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. No entanto essa matemática não demonstra a realidade de cada unidade judiciária, uma vez que dependendo da especialidade, algumas varas têm bem mais processos que outras.

Ainda com base nos dados fornecidos pela Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça, as 20 (vinte) varas cíveis da comarca de Campo Grande somam um total de 72.835 ações, enquanto as 7 (sete) varas criminais contam com 24.044 processos em trâmite. As 11 (onze) varas dos Juizados Especiais contabilizam 43.404 processos para julgamento, enquanto correm 9.221 processos nas 3 (três) varas de Violência Doméstica e Familiar contra a mulher. Na Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Estadual tramitam 4.206 ações.

Já a Vara de Execução Fiscal da Fazenda Pública Municipal da comarca de Campo Grande, não foge do apurado no relatório do CNJ quanto ao maior índice de congestionamento de processos, fator de morosidade descrito no cenário nacional, contando espantosamente com 121.577 processos em trâmite.

Percebe-se, portanto, que apesar da Comarca de Campo Grande contar com essas 64 (sessenta e quatro) varas, nas quais estão divididas as competências de cada magistrado, esse número ainda é insuficiente para atender a alta demanda da população, uma vez que cada unidade judiciária possui características e peculiaridades próprias.

Segundo o juiz Dr. Luiz Felipe Medeiros Vieira⁶, titular da Vara de Execução Penal do interior, as ações em sua unidade judicial, por serem muitas e urgentes, e considerando a natureza da matéria (pois tratam do direito à liberdade), exigem um trabalho metucioso 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 metucioso 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 Dr. David de Oliveira Gomes Filho⁷, 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.

Percebe-se que o magistrado que desenvolvia, *a priori*, um trabalho metucioso ao proferir suas decisões, acaba tendo que optar diante da nova realidade, entre

⁶ Resposta do Juiz Luiz Felipe Medeiros Vieira, titular da Vara de Execução Penal do Interior no dia 12 jan. 2019, em resposta ao *e-mail* encaminhado.

⁷ Resposta do Juiz Dr. David de Oliveira Gomes Filho, titular da 2ª Vara de Direitos Difusos, Coletivos e Individuais Homogêneos da comarca de Campo Grande, no dia 04 fev. 2019, em resposta ao *e-mail* encaminhado.

desenvolver novas habilidades (e ter criatividade) para diminuir números ou manter a qualidade de suas decisões. A maioria escolhe a primeira opção, pois o que vale em tempos de CNJ é bater metas de produtividade.

Algumas alternativas já têm sido colocadas em prática para tornar o Poder Judiciário brasileiro menos moroso. O investimento em tecnologia, a informatização dos processos e a aplicação de novos mecanismos legais têm sido de grande ajuda.

Contudo, estes mecanismos não são suficientes para impedir a sobrecarga do Poder Judiciário. A morosidade deve ser atacada por outros ângulos, é necessário desburocratizar o sistema processual e ampliar as formas alternativas de justiça, o que inclusive já vem sendo feito.

Um bom exemplo ocorreu nos anos 90, com a criação dos Juizados Especiais, que em muito contribuiu para a redução no tempo de ações menos complexas, em razão do rito próprio e das suas especificidades. Na comarca de Campo Grande são 11 varas especializadas que ajudam em muito na solução das pequenas causas. Nestas varas as demandas são menores, embora a rotatividade seja maior.

As boas práticas e ideias implantadas até o momento, pelo Tribunal de Justiça, visando combater a alta demanda judicial e diminuir o tempo médio de julgamento das ações vem dando bons resultados. Assim como é o caso da instalação do Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação – NUPEMEC, medida determinada pelo CNJ⁸, a todos os Tribunais:

Os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMECs) dos tribunais, afetos a cada um dos ramos da Justiça, são os responsáveis pelo desenvolvimento da Política Judiciária Nacional nos Estados (artigo 7º da Resolução CNJ n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça), ou seja, pelo planejamento, manutenção e aperfeiçoamento de ações voltadas ao cumprimento da política pública e de suas metas, atuando na interlocução com outros tribunais, entidades públicas e privadas, inclusive universidades e instituições de ensino, Subseções da Ordem dos Advogados do Brasil, Defensorias Públicas, Procuradorias, Ministério Público e Poder Executivo.

Também são funções dos NUPEMECs: realizar gestão nas empresas e nas agências reguladoras de serviços públicos, com vistas à modificação da política interna, incentivando práticas autocompositivas; instalar e fiscalizar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs); promover capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores em métodos consensuais de solução de conflitos; criar e manter cadastro de conciliadores e mediadores que atuem em seus serviços, regulamentando o processo de inscrição e de desligamento; fixar a remuneração de conciliadores e de mediadores, nos termos da legislação específica.

⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA^b. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>.

O NUPEMEC possui sede em Campo Grande e é coordenado por dois Desembargadores do Tribunal de Justiça. O Núcleo capacita muitos colaboradores (mediadores/conciliadores) tanto na Capital como no interior do Estado, tendo como objetivo aprofundar os conhecimentos na utilização da mediação na prática pré-processual e processual, desmitificando o uso das técnicas autocompositivas.

São oferecidos cursos gratuitos em parceria com a Escola Judicial de Mato Grosso do Sul, onde são abordados conceitos e técnicas que auxiliam na seara dos métodos autocompositivos para a solução de conflitos.

Um exemplo que vem dando certo, e que em muito contribui para a solução de alguns casos é o mutirão de conciliação dos processos de cobrança relativos ao seguro obrigatório DPVAT.

Essas técnicas estão sendo bem recebidas pela população campo-grandense, sendo que muitos cidadãos, conscientes da demora, optam em fazer uma conciliação a esperar a solução do conflito na Justiça.

O TJMS noticiou⁹ através de seu *site*, uma enquete realizada no ano de 2015, na qual 87% das pessoas entrevistadas disseram que optariam por uma conciliação em um processo judicial, por acreditarem que conciliar e mediar é o caminho mais simples e eficiente para solucionar os conflitos.

Entendo que ações dessa natureza podem em muito beneficiar o jurisdicionado campo-grandense. Nas causas transacionáveis e que geram grande repercussão em massa, o Núcleo poderia atuar nos casos de assuntos afetos a saúde (solicitação de exames e remédios na rede pública), na educação (inadimplência de mensalidades), e ainda, nos casos de pagamento de taxas e impostos cobrados injustamente (junto a concessionárias de luz, água, operadoras de telefonia, tv a cabo, etc).

A Semana da Conciliação realizada anualmente por determinação do Conselho Nacional de Justiça, desde 2006 é outro evento acolhido pelo TJMS, que ano a ano obtém resultados positivos no combate a alta demanda processual.

Como se vê, existem ações que são bem acolhidas e implementadas pelo TJMS, principalmente na comarca de Campo Grande, que visam combater o aumento de demandas e que podem ser estendidas, a meu ver, em outros casos.

⁹ Notícia disponível no *site* <http://www.tjms.jus.br/intranet/noticias/materia.php?cod=28476>. Acesso em: 22 dez 2018.

Essas ações, ainda que isoladas, são muito válidas, pois contribuem para ao menos amenizar o impacto causado, enquanto não encontramos uma solução definitivamente para este problema, pois não existe uma causa única, e sim um conjunto de causas complexas que estão relacionadas e que impedem que uma iniciativa pontual se apresente como a resolução do problema.

Assim, conclui-se que esta reclamação dos magistrados da comarca de Campo Grande, é uma realidade gritante e transcende o Estado de Mato Grosso do Sul.

E, a boa notícia é que o TJMS está atento e vem implantando e acolhendo as novas ideias, para combater o aumento, diminuir o tempo médio de julgamento das ações em trâmite e evitar a distribuição de novas ações através de técnicas autocompositivas, alcançando resultados satisfatórios até o momento.

DIFICULDADE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE PESSOAS

Outra grande dificuldade relatada pelos juízes da comarca de Campo Grande é a de gerir pessoas e gerenciar as funções administrativas. Logo se vê que o crescimento contínuo das demandas, grande causa da morosidade do Poder Judiciário não se restringe somente a números.

Serra (1996), faz as seguintes considerações sobre o assunto:

Em princípio, as críticas relativas à morosidade formuladas ao Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes. A atuação do Judiciário como prestador de serviços era deficiente e deixava de apontar que não eram aplicadas técnicas de gestão. Destacava-se que a maior parte das serventias atuavam acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofriam de uma sistemática carência de investimentos em organização, layout e de informática, e as estatísticas exibiam números grandiosos de demandas. Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual. (SERRA, 1996, p. 7)

O autor chega a tais conclusões em razão da ausência, naquela época, de um planejamento estratégico, já em prática hoje em dia.

Por outro vértice, a grande maioria dos bacharéis em direito possuem apenas formação jurídica (e não a administrativa), e ao se prepararem para o ingresso na carreira, se engajam numa maratona de estudos no mundo do Direito, dos princípios, das normas e regras que devem conduzi-lo à solução dos conflitos, a partir de um ideal de justiça. Seu foco é basicamente o estudo das leis.

Dele 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, de ser um chefe e tão pouco um líder. Ele não faz ideia de que precisará 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 tem 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).

No entanto, o perfil do juiz contemporâneo (gestor) requer nada mais nada menos que o magistrado seja um líder exemplar. Mas o que significa ter liderança? Qualquer pessoa pode desenvolver habilidades para se tornar um líder?

Muitas são as teorias e definições de liderança. De um jeito ou de outro 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.

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, se atenta que a realidade do dia a dia em muito difere das expectativas que tinha em relação a 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 as demandas administrativas inerentes a sua unidade jurisdicional.

São ainda responsáveis pela elaboração (ou pelo acompanhamento) da escala de férias e plantões dos servidores que laboram em seu cartório e gabinete, alimentar inúmeros sistemas administrativos (BacenJud, Renajud, Serasa-Jus, Infojud) acompanhamento da pauta de audiências, sem mencionar as atividades extraordinárias que eventualmente surgem: semana de conciliação, mutirões, etc.

Para o Juiz Dr. Mauro Nering Karloh¹⁰, 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.

Esta 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 juízes cumulam atividades jurisdicionais com atividades administrativas.

Sem dúvida que 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 uma relação direta entre gestão do cartório e andamento do processo e quanto mais organizado é o cartório, mais célere será o processo. Afinal, se o juiz-gestor souber utilizar bem os recursos à sua disposição, exercendo uma liderança eficiente 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.

Esse incentivo aos servidores, ou seja, a gestão de pessoas na Administração moderna é uma das mais difíceis funções a serem desempenhadas por todos aqueles

¹⁰ Resposta do Juiz Dr. Mauro Nering Karloh, titular da Vara da Infância e da Adolescência da comarca de Campo Grande, no dia 28 jan. 2019, em resposta ao *e-mail* encaminhado.

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 muitos magistrados encontram dificuldade em lidar com pessoas. Geralmente 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 um 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 que ele está destinado a liderar. Na maioria das vezes, ele tem que lidar com os problemas de seus subordinados estando ele próprio estafado, sobrecarregado, cansado, estressado, irritado e desmotivado.

Nesse caso, como deve agir para manter o foco em motivar as pessoas, em 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, através 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.

Diante desse contexto, verificada a dificuldade que os magistrados da comarca de Campo Grande encontram em gerir essas questões, o Tribunal de Justiça precisa urgentemente investir em práticas que desenvolvam as habilidades necessárias para aqueles que precisam e já estão na carreira a algum tempo, bem como investir cada vez mais em cursos que possibilitem, desde o ingresso na carreira, o desenvolvimento da capacidade e de técnicas que ajudarão o novel juiz-gestor a enfrentar estes desafios.

A boa notícia é que desde a Edição da Emenda Constitucional nº 45/05, o Poder Judiciário sendo obrigado a repensar seu modelo de gestão, impactou na criação da Escola Nacional de Formação de Magistrados - ENFAM e na forma de condução de seus funcionários.

A ENFAM é o órgão oficial de treinamento de juízes, cabendo a ela regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para o ingresso, o vitaliciamento e a promoção na carreira da magistratura. A Escola possui sede em Brasília/DF e contempla nos cursos de Formação Inicial dos novos magistrados (que ingressam na carreira) matérias referentes a Administração judiciária e a gestão de pessoas.

O Ministro Sávio de Figueiredo Teixeira idealizou a ENFAM com base no pensamento de que os jurisdicionados enxergassem no magistrado não apenas o domínio do conhecimento teórico e a capacidade de solucionar os problemas, mas também uma *performance* funcional aliada à prática ética.

Assim, a ENFAM ao desempenhar suas atribuições busca contribuir para a formação e 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.

Como já dito, os novos magistrados que passam pelo Curso inicial de formação, são contemplados com matérias humanista 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 de cada Estado deve oportunizar Cursos de formação e aprimoramento, através de Escolas Judiciais.

Assim, cada Tribunal possui vinculado a si uma Escola Judicial, através da qual são oferecidos os cursos para os magistrados e servidores do Poder Judiciário.

A Escola Judicial de Mato Grosso do Sul (Ejud-MS) foi criada pela Lei n. 3.932 de 13 de julho de 2010, como Órgão auxiliar do Poder Judiciário, vinculado à Presidência do Tribunal de Justiça, com a finalidade de promover o treinamento, a capacitação, o aperfeiçoamento e a especialização de magistrados.

A Ejud-MS proporciona o aperfeiçoamento profissional a magistrados, servidores e colaboradores da justiça. O processo de ensino aprendizagem compreende o desenvolvimento individual e coletivo, pautando-se nos valores éticos, na solidariedade, na justiça e nos pilares da educação.

Sendo assim, para amenizar este problema de gestão, o Tribunal de Justiça pode e deve continuar investindo no aprendizado gerencial do magistrado, sem afastá-lo de seus conhecimentos técnicos. O magistrado campo-grandense dispõe dessa parceria entre a Ejud-MS e o TJMS para a realização de cursos de capacitação ou aprimoramento, em qualquer área e sobre qualquer matéria solicitada, de acordo com a necessidade de aperfeiçoamento constatada pelos magistrados.

Para os magistrados, dois pontos em muito ajudariam no aproveitamento integral de suas capacitações: o primeiro seria aprimoramento do conhecimento de forma efetiva através das ferramentas de EAD, onde seriam disponibilizados os materiais para que o aluno tenha a opção de acessá-lo a qualquer momento e de onde desejar e o segundo seria a dispensa de suas atribuições judiciais, nos casos de cursos presenciais, nos quais por muitas vezes o magistrado tem que responder a distância por sua unidade judicial, não tendo como ficar totalmente concentrado no conteúdo que está sendo apresentado.

Dentre as reclamações, quanto a gestão administrativa, citadas pelos magistrados foram apontados os sistemas administrativos, criados e desenvolvidos para alimentar documentalmente o processo judicial,

O desperdício de tempo em gerenciar os sistemas administrativos é algo que poderia ser sanado. Um bom tempo de trabalho do magistrado e de sua equipe de gabinete é empregado para inserção ou retirada de dados de sistemas administrativos, tais como Bacen-Jud, Renajud, Serasa-Jus, Infojud.

Sem dúvida tais ferramentas são essenciais para a eficácia da prestação jurisdicional, mas a concentração de seu manuseio suprime relevante tempo que o magistrado e sua equipe poderiam empregar na atividade fim.

Dessa forma entendo que poderia haver um setor ligado a Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais (uma vez que esses sistemas estão ligados a processos judiciais), especializado para este tipo de serviço administrativo, no qual os magistrados encontrariam suporte e delegariam as inserções que deveriam ser feitas.

Assim, apesar de tratar-se de um trabalho mecânico, que exige controle e cuidados por envolver dados sigilosos, e por serem delegáveis, sempre que houvesse a necessidade de inserção ou extração de dados desses sistemas administrativos, a

autorização dada pelo magistrado, seria repassada a esse setor, onde trabalhariam servidores nomeados ou designados pelo TJMS para desempenhar essas atribuições.

Para tanto, o Tribunal de Justiça deve apoiar esta ideia e fornecer pessoal (servidores da área administrativa) além de estrutura (sala, computadores, acesso aos sistemas, etc).

A título de esclarecimento, uma vez que a CPE foi citada algumas vezes na pesquisa, cabe informar que a Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais 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.

DO DÉFICIT E DA MÁ QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES

Finalmente será analisado neste tópico as duas últimas situações levantadas pelos magistrados. O número insuficiente de servidores e a conseqüente falta de qualificação dos mesmos é um fator que em muito contribui para o congestionamento de processos.

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 conseqüência, temos um sistema caro e que se mostra bastante ineficiente” (CNJ, 2018).

O que se observa das informações publicadas no Portal da transparência¹¹, no sítio do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, ao menos na comarca de Campo Grande, o quadro de servidores parece estar completo.

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:

Quadro 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
Mirins	42
Conciliadores	56
Juízes Leigos	36
Voluntários	5
Estagiários	171
Terceirizados	136

Fonte: Tabela elaborada através 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 vara 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. Em todos os cartórios há ao menos 3 analistas, nos que possuem menos contratam-se estagiários para suprir o *déficit*.

¹¹ Dados obtidos no Portal Transparência. Disponível em https://www.tjms.jus.br/transparencia/resolucao_151_acesso.php

Mesmo diante de um quadro quase completo, fatores como as licenças, convocações para instância superior, períodos de 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. Logo, o que há é um *déficit* de magistrados e servidores, diante da atual realidade e da alta demanda judicial. Conseqüentemente, temos uma grande quantidade de processos, com número sempre insuficiente de juízes e servidores.

Um magistrado que não quis ser identificado 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 1 ano, pelo menos durante 8 meses o cartório trabalhará com o quadro reduzido" (...) "c que a dificuldade é ainda maior quanto a 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, isto não ocorre, resta ainda, avançar em 1,7 ponto percentual para atingir a equivalência. Essa diferença implica, no âmbito nacional, em uma 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, o que mais chama a atenção são as duras críticas dos magistrados quanto a falta de qualificação e o despreparo dos servidores que atuam nas unidades judiciais, sendo esta a quarta reclamação.

Assim, apesar de haver um problema quantitativo, o mais grave é o problema qualitativo dos servidores. Para a maioria dos juízes da comarca de Campo Grande é preferível ter um menor número de servidores, desde que dedicados, compromissados e estudiosos.

A Dra. Jacqueline Machado¹² relata que apesar de o Tribunal de Justiça, através da Ejud-MS, 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, se inscrever. Alega ainda, que os únicos servidores que participam ativamente dos cursos especializados são os assessores, por determinação dos magistrados.

Alguns magistrados concordam com ela e atribuem ao Tribunal de Justiça o dever de exigir dos servidores o aprendizado e uma constante reciclagem, visando melhorar a qualificação de seus servidores.

Mais uma vez para dirimir esta situação apresenta-se como solução os cursos oferecidos pela Ejud-MS, com o apoio e incentivo do TJMS, e talvez, como pedem os magistrados, com a determinação aos servidores para que participem dos cursos oferecidos.

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 Ejud-MS abrangem a área: 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. 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 como São Paulo, Curitiba, Brasília e Rio de Janeiro 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.

¹² Entrevista concedida pela Dra. Jacqueline Machado, Coordenadora da Coordenadoria Estadual da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar e titular da 3ª Vara de Violência Doméstica e Familiar da comarca de Campo Grande, no dia 20 fev. 2019, em resposta ao *e-mail* encaminhado.

O Poder Judiciário carece de bons servidores e encontrar solução e/ou mecanismos que combatam esse problema, será um grande passo para, ao menos em tese, alcançarmos uma justiça mais célere e eficiente.

O investimento do Tribunal de Justiça em novas tecnologias, advindas do processo eletrônico, tais como a robotização e o uso de inteligência artificial, formarão a base de uma Justiça Colaborativa, composta por ações do Poder Judiciário aliadas às ações das instituições da sociedade, que solucionarão em um futuro próximo, os conflitos de uma forma rápida e justa, sem prejuízo da segurança jurídica.

O armazenamento de dados, que dá base à inteligência artificial dos robôs, atualmente já é capaz de identificar diversos mecanismos de repetição, tais como processos prescritos, padrões de pedidos, de sentenças, de decisões, a identificação de penhoras e monitoramento de patrimônio, coleta de provas eletrônicas, etc.

Essas tecnologias surgem como opção para otimização do tempo e da mão de obra, pois ao mesmo tempo em que permite ao magistrado e servidores dedicarem-se nas soluções de conflitos complexos, não identificados como causas repetitivas, impactam diretamente na contratação de novos servidores, uma vez que há um número expressivo na diminuição de demandas, solucionadas pela inteligência artificial.

Outras medidas que poderiam, a meu ver, contribuir para a melhoria da mão-de-obra qualificada são:

- **Controle de produtividade dos servidores.** Pois há os que produzem bem, outros que produzem de forma mediana e outros que não produzem nada, porém, tanto o bom servidor como o ruim ganham a mesma coisa. Não há incentivo para o bom servidor e não há (ou quase não há) consequência para aquele ruim. Esta seria uma forma justa de recompensar o desempenho individual de cada servidor e, em alguns casos, da equipe como um todo.
- **Melhorar ainda mais o nível do concurso público;**
- **Atuação mais intensa no estágio probatório,** inclusive com a fiscalização da Corregedoria-Geral de Justiça quanto ao desempenho e produtividade do servidor;
- **Ampliar a forma de trabalho através de *home-office*,** prática que permite que os bons/excelentes servidores trabalhem de casa. Assim, o magistrado teria a disposição, por exemplo, um bom assessor, que por alguma razão tenha que se mudar da comarca onde atuava, possa continuar trabalhando a distância.

Logo, constata-se que para melhoria da qualificação dos servidores já existe uma ferramenta forte e eficaz, capaz de resolver praticamente 100% desse problema. Assim, a questão depende apenas da motivação e interesse dos servidores, uma vez

que a Ejud-MS está ao alcance de todos. A combinação dessas opções, ora apresentadas, poderiam elevar a mão-de-obra qualificada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral, a estrutura do Poder Judiciário, como um todo, mostra-se despreparada para a nova realidade advinda com o aumento das demandas judiciais. A pesquisa demonstra que este é o maior desafio para os magistrados campo-grandenses. A alta demanda judicial, infelizmente, cresce proporcionalmente com a evolução da sociedade.

O processo eletrônico, a inteligência artificial e a robotização serão, em um futuro próximo, ferramentas essenciais ao combate de vários gargalos identificados nesta pesquisa.

A todo momento nascem novos deveres, direitos e desafios, advindos da constante transformação social e tecnológica, contribuindo para que haja cada vez mais lides que exigirão mais tempo para serem decididas.

Juntamente a essa alta demanda, os magistrados precisam incorporar a ideia de aprimorar o seu dever de gestor e buscar o aperfeiçoamento das competências técnicas e comportamentais, necessárias para exercer sua função. Dessa forma se sentirão mais seguros e preparados para enfrentar as dificuldades relacionadas à gestão administrativa e de pessoas.

Também restou constatada 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.

As mudanças ocorridas nos últimos 10 anos, apesar de recentes, vem apresentando resultados satisfatórios e estão relacionadas diretamente ao apoio do Tribunal de Justiça quanto a 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.

A criação da Escola de Formação dos Magistrados e algumas práticas instituídas pelo Conselho Nacional de Justiça também foram salutares para esse novo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BRITO, Samyr Leal da Costa. **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 outubro 2018.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório **Justiça em Números**, Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2019.

_____. <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/perguntas-frequentes/politica-judiciaria-nacional-nupemecs-e-cejuscs/> **Qual é a função dos núcleos permanentes de métodos consensuais de solução de conflitos (NUPEMECs)?** Acesso em: 16 jan. 2019.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá 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.

Lei estadual nº 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, Antonio César Amaru. **Administração de projetos**. 2º Ed. Atlas, 2002.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello, **Gestão de serventias**, v.1, Rio de Janeiro: FGV, 1996, p. 7.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 221, de 6.9.1994**. Disponível em <https://www.tjms.jus.br/legislacao/visualizar.php?lei=11067>. Acesso em setembro 2018.

_____ **Estatística Primeiro Grau e Juizados Especiais.** Disponível em <https://www.tjms.jus.br/planejamento/estatisticaPrimeiroGrau.php>. Acesso em janeiro 2019.

_____ **Transparência.** Resolução 151. Disponível em https://www.tjms.jus.br/transparencia/resolucao_151_acesso.php. Acesso em outubro 2018.