



**JUSTIÇA COMO SERVIÇO: A CRIAÇÃO DE CARGOS DE JUIZ DE DIREITO
AUXILIAR NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO COMO
MEDIDA DE ACESSO À JUSTIÇA**

**JUSTICE AS A SERVICE: THE CREATION OF ASSISTANT JUDGE POSITIONS
IN THE COURT OF JUSTICE OF THE STATE OF MATO GROSSO AS A
MEASURE FOR ACCESS TO JUSTICE**

Marcela Oliveira Moraes

Universidade Federal de Minas Gerais
marcelaufmg@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0183-2971>

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

Universidade Federal de Goiás
bombonati@ufg.br
<https://orcid.org/0000-0002-6400-4225>

Resumo

A relevância assumida pela temática do acesso à justiça no Brasil, na perspectiva da administração pública gerencial, enfatiza a ideia da prestação jurisdicional como serviço público, devendo atender os princípios constitucionais que regem a Administração Pública. Neste artigo, objetivou-se analisar efeitos da implantação de cargos de Juiz de Direito Auxiliar (JDA) no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT) como forma de garantir o acesso à justiça por meio de uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa descritiva com pesquisa documental e estudo de campo. Como técnica de coleta de dados primários, utilizou-se o painel de especialistas com 12 advogados, presidentes de subseções da OAB/MT, considerados stakeholders relevantes. Os resultados demonstram que a criação dos cargos de JDA teria impacto positivo sobre o lotacionograma de magistrados do TJMT. Ademais, os advogados percebem que a prestação jurisdicional é morosa, sendo que a criação dos cargos de JDA teria impacto positivo sobre a eficiência e a

efetividade do serviço jurisdicional no Estado. Conclui-se que a criação dos cargos de JDA impactaria positivamente na eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, melhorando a qualidade do acesso à justiça no estado.

Palavras-chave: Acesso à Justiça; Administração Pública Gerencial; Justiça como Serviço.

Abstract

The relevance assumed by the theme of access to justice in Brazil, from the perspective of managerial public administration, emphasizes the idea of judicial provision as a public service, which must comply with the constitutional principles that govern Public Administration. In this article, the objective was to analyze the effects of the implementation of Assistant Law Judge (JDA) positions at the Court of Justice of the State of Mato Grosso (TJMT) as a way of guaranteeing access to justice through efficient and effective judicial provision. Methodologically, descriptive research was carried out with documentary research and field study. As a primary data collection technique, a panel of experts was used with 12 lawyers, presidents of OAB/MT subsections, considered relevant stakeholders. The results demonstrate that the creation of JDA positions would have a positive impact on the TJMT's roster of magistrates. Furthermore, lawyers realize that judicial provision is time-consuming, and the creation of JDA positions would have a positive impact on the efficiency and effectiveness of judicial service in the State. It is concluded that the creation of JDA positions would positively impact the efficiency and effectiveness of judicial provision, improving the quality of access to justice in the state.

Keywords: Access to Justice; Managerial Public Administration; Justice as a Service.

1. Introdução

O princípio do acesso à justiça tem como primeiro sentido a inafastabilidade da jurisdição, no sentido de que é garantido a qualquer pessoa o poder de recorrer ao Poder Judiciário para se resguardar de eventual violação ou ameaça de violação a algum de seus direitos. Há, porém, um segundo sentido ao princípio do acesso à Justiça, que é o de que se espera que o sistema judicial entregue resultados justos e dentro de um prazo razoável, uma vez que uma resposta judicial tardia pode implicar verdadeira injustiça (Cappelletti & Garth, 1988).

Na doutrina constitucional, é consenso que o Brasil adota a divisão de poderes, fundamentada na especialização funcional e na independência orgânica, porém todos os poderes exercem, ainda que em pouca medida, as três funções: legislativa, executiva (ou administrativa) e jurisdicional (Mendes & Branco, 2021; Silva, 2016). Não obstante, observou-se uma deficiência na produção científica acerca do exercício da função administrativa por parte do Poder Judiciário.

A administração judicial e os problemas que a atingem devem ser corrigidos por meio de políticas públicas e políticas de gestão, visando a oferecer resultados satisfatórios aos destinatários da jurisdição (Souza, 2022). Estudos realizados pela FGV-SP demonstram um baixo índice de satisfação da população com o Poder Judiciário, sendo este considerado moroso e ineficiente (Oliveira & Cunha, 2016; Sadek, 2014). Uma das causas apresentadas para a baixa eficiência do Poder Judiciário é o número insuficiente de juízes, gerando uma carga de trabalho que inviabiliza a apresentação de respostas em um intervalo de tempo razoável (Sadek, 2014).

Ainda que as reformas de Estado, dentre elas a Reforma Administrativa e a Reforma do Judiciário, tenham gerado impacto positivo na prestação do serviço judicial, os estudos indicam que os resultados alcançados ainda não são os que eram inicialmente desejados e esperados. Streck (2014) atribui, como obstáculo ao acesso à justiça, a baixa constitucionalidade como fator preponderante para a inefetividade da Constituição de 1988, ao não se criarem as condições para seus “desdobramentos jurídico-políticos como a igualdade, a redução das desigualdades, a erradicação da pobreza, a função social da propriedade, o direito à saúde, o respeito aos direitos humanos fundamentais etc.” (Streck, 2014, p. 85-86).

Por outro lado, surgem propostas para alcançar o efetivo acesso à Justiça, sendo algumas se direcionadas a investimentos em tecnologia da informação e outras, ao provimento dos cargos de juízes que ainda estejam vagos (Souza, 2022), mesmo que, do ponto de vista crítico, tais medidas possam degenerar em um gerencialismo, informado pelo liberalismo processual, com o risco de a autoridade do Estado-juiz estar subsumida à primazia do indivíduo (Costa, 2018).

Vale dizer que esse tipo de valorização do indivíduo está longe de se equiparar ao modelo da administração pública societal (Paula, 2005), em que o indivíduo não aparece como cliente, mas como um sujeito de direito e participativo na esfera pública, de modo que possa participar da definição de “programas, projetos e gestão de serviços públicos.” (Paula, 2005, p. 44).

Diante dessas diferentes concepções, o presente trabalho procura responder a seguinte pergunta, especificamente, quanto ao Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso: a proposta da criação do cargo de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial impactaria, positivamente, na prestação de serviços pelo Poder Judiciário? Essa questão se ancora na proposta apresentada por meio da Proposição n. 6/2019 do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT).

Assim, o objetivo geral do presente trabalho é analisar efeitos da implantação de cargos de Juiz de Direito Auxiliar (JDA) no TJMT como forma de garantir o acesso à justiça por meio de uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa descritiva com pesquisa documental e estudo de campo. Como técnica de coleta de dados primários, utilizou-se o painel de especialistas para levantamento da percepção dos stakeholders.

2. Referencial Teórico

2.1 A Percepção do Usuário na Justiça como Serviço – Um importante *stakeholder* do Poder Judiciário

A perspectiva da Justiça como Serviço num contexto de administração pública gerencial (Bresser-Pereira, 2020; Secchi, 2009), com foco no cidadão, impõe a necessidade de se observar a percepção do usuário – um importante *stakeholder*– acerca do Poder Judiciário no momento do planejamento estratégico do órgão.

Contudo, tal perspectiva não é consenso entre aqueles e aquelas que, por outras formas analíticas, apresentam críticas ao uso do conceito de justiça como serviço, que vem sendo usado como justificativa para propor o uso de uma justiça informal, sem ligações com o Estado, uma vez que enquadrar a justiça como serviço, como um caso de oferta e demanda, de entregar um serviço para um consumidor, afasta a discussão sobre o conteúdo da justiça que está sendo entregue, ou faz com que esse conteúdo seja de menor importância (Wimpelmann, 2020). A única preocupação passa a ser de que as disputas estejam sendo resolvidas, não importa como (Wimpelmann, 2020).

O autor aponta o risco de o uso desse conceito ser apropriado por uma agenda neoliberal, pois o uso de um sistema informal de justiça, sem a participação do Estado, tornando a autoconfiança uma virtude, costuma ser utilizado como meio de disciplinar a população a fazer menos demandas ao Estado e dismantelar o sistema do estado de bem estar social. (Wimpelmann, 2020)

Em razão disso, mostra-se apropriada a utilização do conceito de Justiça como um serviço, porém um serviço público, prestado pelo Estado, por meio do Poder Judiciário. No

mesmo sentido, Nunes e Paolinelli (2022) apontam que o acesso à justiça não pode ser transformado em um problema de crise do Poder Judiciário em razão do grande aumento no número das demandas processuais. Assim, eventual solução para o aumento dos números não se resolveria com reformas que implicassem

[...] o fechamento das portas do sistema público de justiça, com redução dos espaços do devido processo, com mecanismos de filtragem ou de padronização que obstaculizam ou dificultam o acesso do cidadão ao argumento de necessidade de redução de custos, volume e acervo. (Nunes & Paolinelli, 2022)

Segundo Cappelletti e Garth (1978), o mecanismo judiciário formal dos Tribunais de Justiça continuará sendo necessário e vital não apenas para lidar com questões importantes do Direito, aí incluídas as matérias de importância constitucional, como também para lidar com assuntos vultosos e substanciais que afetam interesses vultosos e substanciais. Assim, por mais que as reformas modernas foquem em alternativas às cortes regulares de justiça, em vez de avaliar o sistema judiciário por si só, é importante relembrar que muitos conflitos básicos acerca do direito de indivíduos e grupos continuarão sendo objeto de litígio nos Tribunais de Justiça regulares.

A concepção da justiça e da jurisdição como um serviço público e não apenas como poder estatal tem pautado as tendências evolutivas do processo civil, especialmente, diante do contraste entre a necessidade de uma justiça mais eficiente e o cenário de crise econômica que atinge vários países, do qual resultam restrições orçamentárias para a administração da justiça (Andrade, 2020).

O termo *stakeholders*, nesse contexto, parece adequado para identificar pessoas, grupos ou organizações que devem ser consideradas por líderes, gerentes e demais agentes nos processos de tomada de decisão e ação, pois eles afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização, são partes interessadas que são afetadas direta ou indiretamente pelas atividades da organização (Bazanini et al., 2020; Bryson, 2004).

A atenção aos *stakeholders* é importante no processo de gerenciamento estratégico porque o sucesso de organizações públicas depende de satisfazer *stakeholders* chave de acordo com a definição deles do que tem valor (McAdam; Hazlett & Casey, 2005).

A análise de *stakeholders* mostra-se crucial para encontrar ideias que valem a pena ser implementadas quando se considera o cliente como uma categoria importante de *stakeholder* (Bryson, 2004).

A definição apresentada por Chaves (2019) aponta os *stakeholders* primários do Poder Judiciário Estadual, assim resumidos: 1 – os servidores, funcionários e estagiários; 2 – os

magistrados; 3 – os cidadãos; 4 – a Defensoria Pública; 5 – os advogados; e 6 – o Ministério Público.

Como técnica de análise de *stakeholders*, tem-se a matriz de poder *versus* interesse com quatro categorias de *stakeholders*: os jogadores, que têm um grande interesse e poder significativo; os sujeitos, que têm interesse, mas pouco poder; os configuradores de contexto, que têm poder, mas pouco interesse; e o público, que são *stakeholders* com pouco interesse e poder. O Quadro 1 representa tal matriz.

Quadro 1. Matriz Interesse x Poder dos *stakeholders*

		INTERESSE	
		Baixo	Alto
PODER	Baixo	Configuradores de conteúdo	Jogadores
	Alto	Público	Sujeitos

Fonte: Adaptado de Bryson (2004)

A análise dos *stakeholders* do Poder Judiciário permite verificar que os cidadãos e advogados são *stakeholders* do tipo sujeito, pois têm grande interesse na organização – visto que é ela a responsável por julgar as demandas apresentadas e prestar o serviço público da Justiça – porém não têm nenhum poder, pois o Poder Judiciário é integrado por membros de carreira, que foram aprovados no concurso público.

Um instrumento que facilita a análise de percepção do *stakeholder* usuário é o Índice de Confiança na Justiça Brasileira - ICJBrasil, desenvolvido pela FGV Direito SP. O ICJBrasil foi desenvolvido a partir de “um levantamento estatístico de natureza qualitativa, realizado em sete estados brasileiros, com base em amostra representativa da população. O seu objetivo é acompanhar de forma sistemática o sentimento da população em relação ao Judiciário brasileiro” (Fundação Getúlio Vargas, 2022).

Sadek (2014), ao analisar a pesquisa da FGV-SP, indicou que existe um baixo índice de confiança no Poder Judiciário, ressaltando que 91% dos entrevistados o consideram moroso, resolvendo os conflitos de forma lenta. A percepção de lentidão na prestação do serviço mina a confiança do cidadão no Poder Judiciário, provocando impactos que extrapolam o âmbito do indivíduo diretamente envolvido no litígio, passando a atingir a sociedade como um todo (Sadek, 2014).

Dentre as causas apontadas como responsáveis pela baixa eficiência do Poder Judiciário estão o número insuficiente de juízes e servidores e aspectos relativos à infraestrutura (Sadek, 2014).

Lima, Fraga e Oliveira (2016) apontam que a crise do Poder Judiciário tem, além das causas processuais, causas estruturais – difícil acesso ao Judiciário por setores da população,

número insuficiente de magistrados e servidores, baixo índice de informatização dos cartórios e varas judiciais.

Especificamente, um dos princípios institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso é a centralidade no cliente, que significa colocar o cliente em primeiro lugar e atender suas necessidades e expectativas (Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso, 2021). O reconhecimento da importância do cliente se reflete em alguns dos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico 2021-2026 do Poder Judiciário (Resolução TJ-MT/TP N.01/2021): garantir a celeridade do atendimento, assegurando a confiabilidade e satisfação dos serviços prestados (art. 1º, IV, a); e garantir maior efetividade na prestação jurisdicional (art. 1º, IV, f).

Souza (2022) defende que a prática de políticas de gestão que visem a oferecer resultados satisfatórios aos destinatários da jurisdição, entendida como serviço essencial prestado pelo Estado, é essencial para a correção do problema da Justiça como Serviço.

2.2 A proposta de criação de cargos de juiz de direito auxiliar de entrância especial – inovação e melhora da prestação jurisdicional

Em 06/02/2019 foi protocolada no TJMT a Proposição n. 06/2019, a qual apresentou proposta de criação de cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial. Como justificativa, está o fato de que existe real necessidade de melhorar o nível de desempenho do Poder Judiciário Matogrossense, ampliando a acessibilidade da população e fornecendo a ela prestação jurisdicional célere, contínua e eficaz.

A justificativa aponta situações únicas por que passam as comarcas de Entrância Especial, quais sejam: 1 – a ausência de uma Turma Recursal definitiva faz com que os juízes da entrância especial sejam convocados para responder pelo referido órgão; 2 – o afastamento de Desembargadores por período superior a 30 (trinta) dias gera a convocação de juiz da entrância especial; 3 – a Alta Administração regularmente convoca para seu auxílio juízes de entrância especial; 4 – o presidente da Associação de Magistrados (AMAM), em geral costuma ser eleito dentre os juízes de entrância especial. Essas situações geram o afastamento do juiz de direito de entrância especial das suas funções na vara em que é titular. Para suprir esses afastamentos e outras formas de absenteísmo, a proposição apresenta a criação de no mínimo 20 (vinte) cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial.

A Proposição n. 6/2019 mostra-se também adequada à Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição instituída pelo Conselho Nacional de Justiça, uma vez que visa estruturar e implementar medidas concretas para melhorar os serviços judiciais prestados pela primeira instância.

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e pesquisa documental e estudo de campo (Gil, 2008). A pesquisa documental visou a obter e analisar dados de cumulação de magistrados no TJMT.

O estudo de campo se mostrou útil ao permitir estudar as opiniões dos advogados, enquanto *stakeholders* do Poder Judiciário, sobre a prestação de serviço pelo Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso e a proposta de criação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial.

Quanto aos dados relativos à cumulação de juízes no TJMT, este Tribunal disponibiliza em sua página na internet¹ o lotacionograma dos Magistrados. Os lotacionogramas foram requeridos diretamente ao Tribunal, desde o ano de 2017, pois a justificativa da Proposição n. 6/2019 utiliza esse ano como início da coleta e análise de dados de produtividade. Os documentos foram analisados para apurar a evolução dos seguintes dados: a) quantitativo de magistrados afastados da jurisdição; b) quantitativo de magistrados designados sem cumulação de jurisdição; e c) quantitativo de magistrados designados com cumulação de jurisdição.

Os documentos foram lidos, os dados foram contabilizados e compilados para posterior comparação. Depois, os dados foram reanalisados para avaliar o impacto que a existência dos cargos de JDA teria sobre o lotacionograma de magistrados. Posteriormente, repassaram-se os documentos, excluindo-se da contagem de juízes afastados da jurisdição os juízes com afastamento em razão de: a) designação para auxiliar a Presidência; b) designação para auxiliar a Corregedoria-Geral da Justiça; c) designação para auxiliar a Vice-Presidência; d) designação como Juiz Diretor do Foro de Cuiabá; e e) designação para as Turmas Recursais. Essas informações foram novamente contabilizadas e compiladas. Os dados dessas análises permitiram a elaboração das Figuras 2, 3 e 4.

A coleta de dados primários ocorreu pela técnica do painel de especialistas, em que se reúnem opiniões de várias pessoas com capacidade para tratar questões envolvidas no objetivo da pesquisa, implicando a análise de tema complexo e controverso (Pinheiro, Farias & Abe-Lima, 2013).

Fizeram-se entrevistas estruturadas, individuais, de 17/02/2023 a 07/03/2023, com os Presidentes das subseções da OAB/MT, *stakeholders* do Poder Judiciário, com alto interesse e baixo poder e representantes de uma categoria de usuários do serviço prestado pelo Poder

¹<http://www.tjmt.jus.br/Lotacionograma>

Judiciário. Assim, possuem contato com a situação de interesse da investigação, devendo ter sua opinião ouvida como especialistas (Pinheiro, Farias & Abe-Lima, 2013).

Quanto ao pré-teste, foram entrevistados dois advogados como fontes de referência nos dias 11 e 14/02/2023.

A seleção dos sujeitos de pesquisa foi realizada por conveniência, optando-se por escolher advogados/as de diversas regiões do Estado, para que as respostas representassem experiências profissionais em localidades diversificadas. Após a realização da 12ª entrevista, interrompeu-se o procedimento, por considerar que houve saturação da amostra, pois a coleta de novos dados não trazia mais esclarecimentos para o objeto em estudo (Minayo, 2017). Rego, Cunha e Meyer Jr. (2019) apontam que, no caso de um grupo de informantes relativamente homogêneo, como ocorre nesta pesquisa, 12 entrevistados são suficientes para o alcance da saturação.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e as respostas foram analisadas pela análise de conteúdo, conforme Bardin (2008).

O Quadro 2 traz as referências utilizadas para a construção do questionário. Para as respostas à Pergunta 1, utilizou-se análise quantitativa, calculando-se a porcentagem de ocorrência dos temas citados. Nas respostas à Pergunta 4, utilizou-se análise quantitativa, com criação de nuvem de palavras, auxiliada pelo *software* Iramuteq. As respostas à Pergunta 4 foram incluídas como *corpus* textual, selecionada a tematização dos resultados, sendo escolhidas como chaves de análise os substantivos comuns.

Para as respostas às Perguntas 2, 3 e 5, fez-se uma análise quali-quantitativa, tendo como polo de análise a mensagem e sua significação para compreender a impressão dos/as advogados/as.

Quadro 2. Justificativas para as questões propostas

Questões propostas	Referências
1. Na sua experiência profissional, o que você considera ser uma prestação de serviço jurisdicional eficiente ou eficaz?	Somente se tem um efetivo acesso à justiça quando, no início do processo, vislumbra-se também o seu fim num período de tempo razoável (SADEK, 2014) e cabe ao Estado-Juiz proporcionar maneiras de exercer seu papel com eficiência e eficácia, proporcionando então o efetivo acesso à justiça (THOMÉ, 2011).
2. Qual a percepção que o senhor tem sobre a entrega da prestação jurisdicional no TJMT em termos de serviço público?	O Poder Judiciário é considerado uma instituição morosa, fazendo com que as pessoas evite buscar a solução de conflitos por meio de ação judicial (OLIVEIRA; CUNHA, 2016). O subíndice de percepção do ICJBrasil (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2022), em que se mede a opinião da população sobre a Justiça e a forma como o serviço público jurisdicional é prestado, é baixo, demonstrando insatisfação do público acerca desse serviço.
3 – Essa percepção se aplica a todas as comarcas da mesma maneira, ou o senhor acha que há diferença na forma como o serviço é prestado em diferentes Comarcas, por exemplo, comarcas de entrância inicial e intermediárias, em que o senhor atua?	
4 – Quais fatores o senhor acredita que impactam nessa percepção sobre o serviço prestado pelo Poder Judiciário Estadual?	Sadek (2014) aponta como causas normalmente apontadas como responsáveis pela baixa eficiência do Poder Judiciário o número insuficiente de juizes e servidores, além de aspectos relativos à infraestrutura.
5 – O senhor acredita que a proposta de criação de cargos de juiz de direito auxiliar teria qual impacto sobre a prestação de serviço pelo Poder Judiciário?	A centralidade no cliente é um dos princípios institucionais do TJMT (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2021) e um dos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico 2021-2026 do Poder Judiciário (Resolução TJ-MT/TP N.01/2021) é medido pelo nível de satisfação do cliente. Uma vez que os advogados são importante <i>stakeholder</i> do Poder Judiciário, deve-se considerar a sua opinião sobre medida que pode impactar na prestação jurisdicional pelo TJMT.

Fonte: Autores (2023)

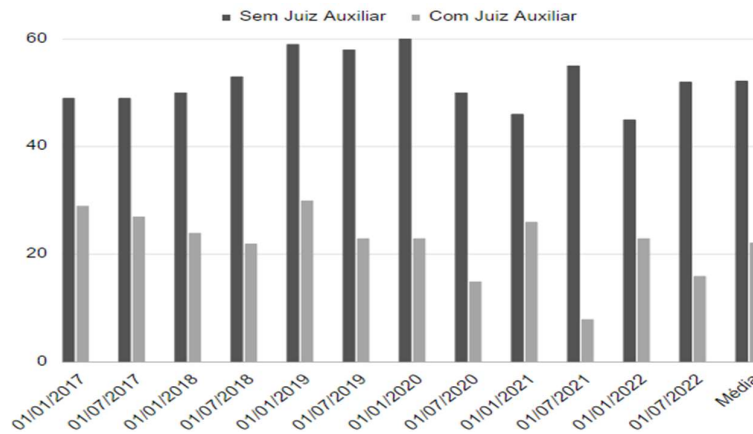
A seguir, serão apresentados e analisados os resultados, advindos dos documentos coletados e das entrevistas realizadas, tendo em vista o referencial teórico elaborado.

4. Resultados

4.1. Pesquisa documental – análise dos lotacionogramas de magistrados do Tribunal de Justiça do estado de Mato Grosso

A análise do histórico dos lotacionogramas de magistrados do TJMT demonstra que a criação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial implicaria redução do número de juizes afastados de sua titularidade e das designações de magistrados, sejam elas com ou sem cumulação, como se observa nas Figuras 1, 2 e 3 a seguir.

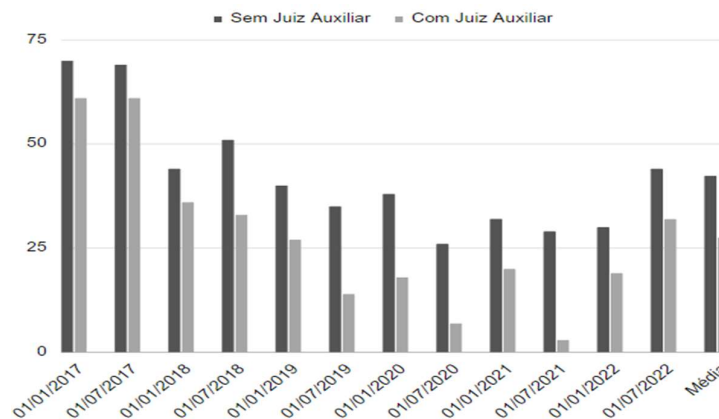
Figura 1. Número de varas com juiz afastado da jurisdição da qual é titular



Fonte: Autores (2023)

A Figura 1 mostra o impacto que a criação dos cargos de JDA teria sobre o absenteísmo de juízes. É possível observar que a criação dos cargos de JDA reduziria a média de varas cujos juízes se afastam de sua titularidade de 50 para 21 varas. Isso porque as varas cujos juízes se encontram afastados da jurisdição por motivo de auxílio aos órgãos da Alta Administração (Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria), bem como por compor as Turmas Recursais, fazem com que seja desnecessário deslocar juízes de sua titularidade em outra vara para cobrir esses afastamentos.

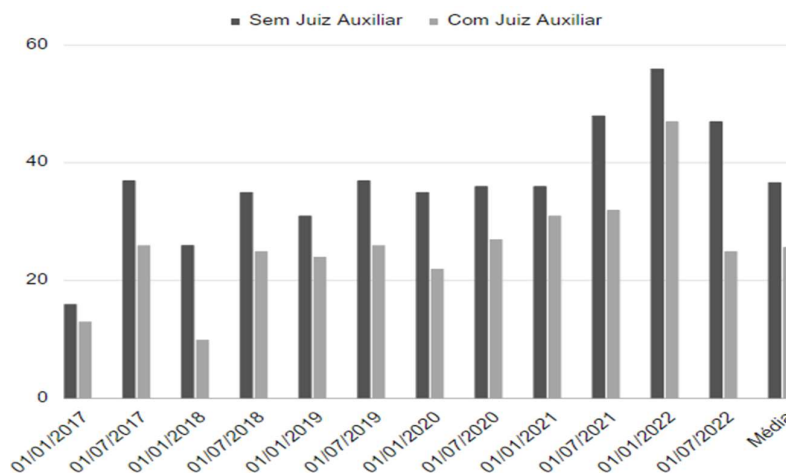
Figura 2. Número de varas com juiz designado sem cumulação.



Fonte: Autores (2023)

A Figura 2 mostra que a criação dos cargos de JDA implicaria redução do número de juízes designados para responder por outra vara, sem cumulação. Isso se observa porque, ao ocuparem as varas cujo juiz titular está afastado, os JDA tornam desnecessário que um juiz de outra vara seja designado, evitando movimentação de juízes sem efetiva promoção ou remoção.

Figura 3. Número de varas com juiz designado com cumulação.



Fonte: Autores (2023)

A Figura 3 mostra que a criação dos cargos de JDA implicaria a redução na designação de juízes com cumulação de atribuições, permitindo aos magistrados dedicação exclusiva à sua titularidade.

A criação dos cargos de JDA exerce impacto direto sobre a lotação e designação de magistrados, podendo gerar redução média de quase 58% no número de magistrados afastados da sua titularidade. Haveria, ainda, redução média de 35% no número de designações de juízes sem cumulação e redução média de 30% no número de designações de juízes com cumulação.

O fato de o impacto sobre o número de designações ser menor que o impacto sobre o número de juízes afastados da jurisdição pode ter várias explicações. Uma é que os juízes substitutos, designados antes de sua titularização, são contabilizados nas varas como juízes designados. Isso faz com que o número de juízes designados nos dois anos subsequentes à nomeação de uma turma de novos juízes seja mais elevado do que nos demais anos. Outra explicação é a criação dos Núcleos de Justiça 4.0 que, por natureza, são geralmente ocupados por juízes em cumulação com as suas atribuições normais, aumentando a quantidade de varas com juiz designado com cumulação.

4.2. Pesquisa de campo – painel de especialistas

As respostas à primeira pergunta se limitaram a apenas três temas: efetiva entrega da prestação jurisdicional; celeridade e tempo de resposta do Poder Judiciário; e humanização da prestação jurisdicional.

A percepção dos especialistas, pelas respostas dadas à primeira pergunta da entrevista, é intrinsecamente relacionada ao conceito de acesso à justiça.

A noção de prestação de serviço jurisdicional eficiente ou eficaz como efetiva entrega da prestação jurisdicional, de forma célere e humana, converge com Cappelletti e Garth (1988), para os quais a resposta judicial deve ser entregue dentro de um prazo razoável e com resultados que sejam individual e socialmente justos, sob pena de tornar a Justiça inacessível.

A celeridade e o tempo de resposta do Poder Judiciário foi o tema mais recorrente nas respostas. 83% dos especialistas considera que, para o serviço jurisdicional ser eficiente ou eficaz, deve ser célere, ou seja, o tempo de resposta do Poder Judiciário deve ser o menor possível.

O Entrevistado nº 03, parafraseando Rui Barbosa, afirmou que “uma justiça prestada a destempo não é justiça, é uma injustiça”.

A ânsia por celeridade, entendida esta como a duração razoável do processo, de acordo com suas especificidades e complexidade (Silva, 2015; Gomes Nete, 2003), aparenta ser decorrência natural da contemporaneidade, em que as distâncias foram reduzidas pelo uso da tecnologia e a informação é quase instantânea. As relações sociais, cada vez mais ágeis e dinâmicas, são refletidas nas expectativas do cliente quanto ao serviço judiciário, encontrando respaldo no inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição da República (Brasil, 2004).

A segunda e a terceira perguntas são interligadas, pois foram elaboradas conjuntamente tendo como base a mesma fundamentação teórica, de maneira que suas respostas devem ser analisadas em conjunto.

Apenas um dos especialistas afirmou que não há falhas na prestação jurisdicional por parte do TJMT, ainda que tenha afirmado acreditar que poderia haver maior celeridade. Dois especialistas afirmam que a prestação de serviço é satisfatória apenas na 2ª Instância; e 11 especialistas criticaram a forma como o serviço é prestado na 1ª Instância, em especial a lentidão da tramitação dos processos.

Percebe-se um relativo consenso na avaliação da 1ª Instância do TJMT como um órgão que não entrega o serviço público a contento, por lhe faltar celeridade. Este resultado converge com outros estudos nacionais que apontaram a percepção negativa do usuário sobre o Poder Judiciário, visto como órgão moroso e de baixa eficiência (Sadek, 2014; Lima, Fraga & Oliveira, 2016).

Os especialistas apontam, porém, que há uma diferenciação na prestação de serviço dentro da própria 1ª Instância, pois 67% acreditam que as comarcas com menos juízes, em geral as de entrância inicial, apresentam pior prestação de serviço, ao que creditam a falta de magistrados e a cumulação de varas por juízes. Dois dos entrevistados afirmam que a diferença

não se observa entre comarcas, mas entre varas, inclusive na mesma comarca. Apenas um entrevistado considera que o serviço nas comarcas de menor entrância pode ser mais ágil, devido ao melhor acesso ao magistrado. Esse entrevistado reafirma, porém, que a demora na prestação jurisdicional é um problema generalizado.

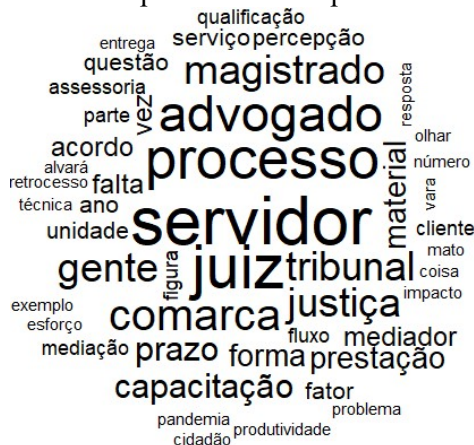
Conclui-se que os usuários advogados consideram que a ausência de juiz exclusivo na Comarca/Vara ou a cumulação de unidades jurisdicionais por magistrados é fator preponderante na celeridade da prestação jurisdicional, e causadora de distorções na percepção da qualidade do serviço prestado por diferentes órgãos do Poder Judiciário.

Esta conclusão é corroborada pela análise do resultado da quarta pergunta da entrevista.

Quando perguntados sobre os fatores que impactam a percepção acerca do serviço prestado pelo TJMT, 83% das respostas apontam que a sua percepção é impactada pelo material humano.

A análise das respostas à quarta pergunta demonstra visualmente a relevância dada pelos entrevistados ao material humano, com o destaque às palavras “servidor”, “juiz”, “advogado”, “magistrado” e “gente” em detrimento de outros substantivos não relacionados a pessoas:

Figura 4. Nuvem de palavras das respostas à Pergunta n. 4.



Fonte: elaborado pelos Autores (2023)

Não por acaso, 58,3% afirmam que a falta de material humano é a causa da sua percepção acerca do serviço prestado pelo TJMT.

Novamente, os resultados obtidos são semelhantes aos resultados dos estudos que embasam este trabalho. Tanto Sadek (2014) quanto Lima, Fraga e Oliveira (2016) mostram que o número insuficiente de juízes e servidores é causa apontada pelos usuários como responsáveis pela baixa eficiência do Poder Judiciário.

Os resultados obtidos na análise das quatro primeiras perguntas da entrevista demonstram a relevância e pertinência da quinta pergunta.

Para essa pergunta, 50% dos respondentes disseram que o impacto dessa medida será positivo, ao permitir que as comarcas do interior tenham juízes em tempo integral, sem cumulação. O percentual de 33% dos entrevistados afirmou que o impacto seria negativo porque implicaria retirar os magistrados do interior. Um entrevistado afirmou que o TJMT deveria nomear mais juízes, especialmente para o interior, e outro entrevistado afirmou que, se a medida não afetar o número atual de juízes no interior, não terá impacto algum.

A análise dos dados demonstra que metade dos entrevistados não vislumbrou impacto positivo na proposta de criação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial, invocando diferentes fundamentos para justificar sua posição. Contudo, os fundamentos invocados, quando analisados em seu conteúdo, demonstram a preocupação dos *stakeholders* com o aumento da quantidade de juízes de direito no interior.

Os entrevistados que apontaram o impacto como negativo afirmaram que a proposta retiraria magistrados do interior; contudo, não consideraram que esses magistrados seriam deslocados para a capital por meio de processo de promoção e remoção, criando novas vagas no interior, que seriam providas por novas nomeações, ao contrário do que ocorre nos casos de mera designação.

O entrevistado que afirmou que a melhor opção seria nomear mais juízes não considerou que o atual quadro de designações impede novas nomeações, pois não há vagas disponíveis para nomeação; e a proposta de criação dos cargos de JDA acarretaria, num segundo momento, a necessidade de nomeação de mais juízes para suprir as vagas deixadas por aqueles que foram promovidos para a entrância superior.

Similarmente, ocorre com o entrevistado que afirmou que a medida somente terá impacto se afetar o número atual de juízes no interior, pois a criação dos cargos de JDA ampliará o número de magistrados que efetivamente trabalham nas instâncias inferiores.

Apesar do aparente alto índice de opinião negativa dos entrevistados, a análise do conteúdo das respostas indica que todos os entrevistados apresentaram argumentos que corroboram os fundamentos da adoção da medida de criação dos cargos de JDA, por se tratar de medida que visa a diminuir o número de cumulações de juízes, permite que os magistrados respondam integralmente pelas unidades jurisdicionais no interior e demanda a contratação de novos juízes, sendo assim entendida pelos entrevistados como positiva, trazendo impacto positivo sobre a prestação jurisdicional pelo Poder Judiciário estadual.

Conclui-se que, a advocacia, enquanto relevante *stakeholder* do Poder Judiciário (Chaves, 2019), é importante fator para garantir o sucesso no implemento das decisões administrativas (Nutt, 2002) e a consecução do princípio institucional da centralidade no cliente (Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso, 2021).

5. Conclusão

A adoção do princípio da eficiência também no Poder Judiciário indica que o foco da Justiça deve mudar, deixando de ser apenas um poder estatal para ser vista como verdadeiro serviço público, prestado pelo Estado. Assim, a Administração da Justiça deve estar adstrita ao modelo gerencial adotado pelo Estado brasileiro, sendo os cidadãos tratados como clientes que devem ter suas necessidades satisfeitas.

Diante disso, esta pesquisa objetivou analisar efeitos da implantação de cargos de Juiz de Direito Auxiliar (JDA) no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso (TJMT) como forma de garantir o acesso à justiça por meio de uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz.

A pesquisa documental permitiu observar que a existência de cargos de Juiz de Direito Auxiliar, ainda que com outra nomenclatura, é prática recorrente nos Tribunais de Justiça Estaduais, demonstrando que a sua adoção pode significar uma experiência exitosa e válida.

Ademais, demonstrou que a implantação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial teria um grande impacto sobre o lotacionograma de magistrados, reduzindo o número de varas cujo juiz titular é afastado da jurisdição, reduzindo também as designações de magistrados com e sem cumulação de atribuições.

As entrevistas com os advogados mostraram que o Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso é ineficiente e ineficaz, uma vez que não oferece uma prestação de serviço célere. Eles apontaram como a principal causa dessa ineficiência a falta de material humano, citando o baixo número de magistrados e servidores nas comarcas, principalmente naquelas de entrância inicial e intermediária. Por fim, foram unânicos na percepção de que a criação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial teria um impacto positivo sobre a prestação jurisdicional.

Considerando-se, portanto, a importância de que os interesses e informações dos *stakeholders* sejam considerados pelos responsáveis pelas decisões, o resultado das pesquisas demonstra que a criação dos cargos de Juiz de Direito Auxiliar de Entrância Especial está em harmonia com os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso, uma vez que satisfaz os anseios e expectativas da advocacia, possibilitando uma melhoria na celeridade da prestação de serviço jurisdicional, garantindo, assim, eficiência e eficácia, proporcionando maior acesso à justiça ao cidadão, ainda que tal medida não seja uma panaceia

para superar os enormes desafios na efetivação dos direitos e garantias constitucionais, conforme nos ensina Streck (2014).

Este trabalho apresenta como limitação o fato de ter estudado a percepção de apenas um dos *stakeholders* do tipo usuário, qual seja, a advocacia. Sugere-se, para estudos futuros, avaliar a percepção dos demais *stakeholders*, em especial Defensoria Pública e Ministério Público, sobre o serviço prestado pelo Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso.

6. Referências

Andrade, É. (2020). Gestão processual flexível, colaborativa e proporcional: cenários para implementação das novas tendências no CPC/2015. *Revista da Faculdade de Direito da UFMG*, 76, 183-212.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (4 ed.). Lisboa: Edições 70.

Bazanini, R. et al. (2020). A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. *Pensamento & Realidade*, 35(2).

Brasil. (2022). Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em 10 set. 2022.

Bresser-Pereira, L. C. (2020). Burocracia Pública e Reforma Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 58.

Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1).

Cappelletti, M.; Garth, B. (1988). *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Fabris.

Cappelletti, M.; Garth, B. (1978). Access to Justice: The Newest Wave in the Worldwide Movement to Make Rights Effective. *Buffalo Law Review*, 27(2), 181-292.

Chaves, L. V. R. (2019). Clima, cultura e teoria do stakeholder: proposta de um plano de capacitação para o Poder Judiciário do Estado de Goiás. Universidade Federal de Goiás.

Costa, E. J. da F. (2018). Garantismo, Liberalismo e Neoprivatismo. *Empório do Direito*. Disponível em <<https://emporiiododireito.com.br/leitura/garantismo-liberalismo-e-neoprivatismo>>. Acesso em 20 jul. 2023.

Cunha, L. G. (coord.). (2009). Relatório ICJBrasil – 2º trimestre/2009. ICJBrasil. São Paulo: DIREITO GV.

Fundação Getúlio Vargas (SP). (2022). ICJBrasil - Índice de Confiança na Justiça no Brasil. Disponível em <<https://direitosp.fgv.br/projetos-de-pesquisa/icjbrasil-indice-confianca-na-justica-no-brasil>>. Acesso em: 14 out. 2022.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes Neto, J. M. W. (2003). O acesso à justiça em Mauro Cappelletti: análise teórica desta concepção como “movimento” de transformação das estruturas do processo civil brasileiro. *Universidade Federal de Pernambuco-UFPE*.
- Gomes, L. M. C. (2020). UM ESTUDO SOBRE DIREITO FUNDAMENTAL AO ACESSO À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL CÉLERE NO PROCESSO ELETRÔNICO. *Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça*, 6(1).
- Lima, D. M. da C.; Fraga, V. F.; Oliveira, F. B. de. (2016). O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Revista de Administração Pública*, 50(6).
- McAdam, R.; Hazlett, S. A.; Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3).
- Mendes, G. F.; Branco, P. G. G. (2021). *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Minayo, M. C. de S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7).
- Nunes, D.; Paolinelli, C. (2022). Acesso à justiça e tecnologia: minerando escolhas políticas e customizando novos desenhos para a gestão e solução de disputas no sistema brasileiro de justiça civil. In: Yarsehll, F. L.; Costa, S. H. da; Franco, M. V. (org.). *Estudos em homenagem ao Professor Marc Galanter*. Quartier Latin.
- Nutt, P. C. (2002). *Why Decisions Fail*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
- Oliveira, F. L. de; Cunha, L. G. (2016). Medindo o acesso à Justiça Cível no Brasil. *Opinião Pública*, 22(2).
- Paula, A. P. P. de. (2005). Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo a a Gestão Social. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1).
- Pinheiro, J. de Q.; Farias, T. M.; Abe-Lima, J. Y. (2013). Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas. *Psico*, 44(2).
- Rego, A.; Cunha, M. P. e; Meyer Jr., V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17 (2).
- Sadek, M. T. A. (2014). Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. *Revista USP*, 101.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2).
- Silva, J. A. da. (2016) *Curso de direito constitucional positivo* (39 ed.). São Paulo: Malheiros.
- Silva, J. M. C. da. (2015). Processo eletrônico frente aos princípios da celeridade processual e

do princípio do acesso à justiça. *Universidade Catolica de Pernambuco - UNICAP*.

Souza, C. C. de. (2022). Economia, judiciário e globalização: um debate interdisciplinar. *Revista Projeção, Direito e Sociedade*, 13(1).

Streck, L. L. (2014). A baixa constitucionalidade como obstáculo ao acesso à justiça em *Terrae Brasilis. Sequência (Florianópolis) [online]*, 69, 83-108.

Thomé, D. D. (2011). O PODER JUDICIÁRIO E A EFETIVAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: A MEDIAÇÃO COMO PADRÃO DE ATUAÇÃO NOS PROCESSOS COLETIVOS. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, 7(7).

Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso. (2021). Resolução TJ-MT/TP N. 01 de 24 de Junho de 2021. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso. Cuiabá/Brasil. Disponível em <http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/downloads/Órgão%20Especial/Publicacoes/Resolucao_TP_12021_-_PE_2021-2026_-_Completa_com_BOOK-DJe_11010.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

Wimpelmann, T. (2020). The informal justice paradigm and the appropriation of ‘local reality’. *Northern Ireland Legal Quarterly*, 64(3). 397-409.