III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

CLAYTON REIS

JUVÊNCIO BORGES SILVA

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Copyright © 2021 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente:
Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

---

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Clayton Reis; José Querino Tavares Neto; Juvêncio Borges Silva – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-354-2
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Saúde: segurança humana para a democracia

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso. 3. Justiça. III Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

CONPEDI

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

O tema do Acesso à Justiça tem como precursores os juristas Mauro Cappelletti e Bryant Garth, os quais, com muita propriedade conceituaram o que seja o Acesso à Justiça, bem como analisaram os obstáculos à sua consecução. Doravante muitos estudos têm sido empreendidos com o fito de estabelecer os contornos do Acesso à Justiça. Não raro, ainda hoje, há uma tendência em confundir o Acesso à Justiça com o Acesso ao Poder Judiciário, o que é um equívoco. Não obstante o acesso ao Poder Judiciário seja um direito do cidadão, bem como uma obrigação do Estado, o fato é que, não obstante o grande número de processos em trâmite no Poder Judiciário, mormente após a promulgação da Constituição de 1988, o fato é que deste aumento do número de processos não é possível deduzir que tenha se ampliado o acesso à justiça, e isto pelas razões já elencadas pelos autores supracitados, bem como por outras razões próprias do sistema de justiça brasileiro, que vão desde a longa duração do processo, dos custos financeiros, dentre outros, que acabam por favorecer os mais abastados em detrimento dos mais pobres. Portanto, o acesso à justiça precisa ser compreendido levando-se em conta o contexto histórico, social, político e econômico, além de, no presente momento, considerar-se também o fenômeno da pandemia da covid-19, que impactou principalmente a parcela da população composta pelos mais vulneráveis. A pandemia da covid-19 escancarou as desigualdades existentes no país, mostrando que estamos longe de práticas verdadeiramente isonômicas, inclusive no âmbito do sistema de justiça, o que tem sido observado por inúmeros autores e pesquisas. Como bem observa Boaventura de Sousa Santos, existe a sociedade civil estranha, composta pelas pessoas da classe média, a sociedade civil incivil, composta dos que vivem à margem da sociedade, e a sociedade propriamente civil, composta pelos detentores do poder econômico. Ou como bem observa Milton Santos, existe o cidadão e o subcidadão. Assim, quando se discute a política judiciária, a gestão e administração da justiça no Brasil, mister se faz que seja realizada uma análise crítica do sistema de justiça, considerando a sua disfuncionalidade, e buscando caminhos que de fato possam proporcionar, de fato, o acesso à justiça, caminhos estes que, necessariamente, precisam desbordar do Poder Judiciário, como é o caso da conciliação, da mediação, da arbitragem, dentre outras formas de resolução de conflitos que facilitem o acesso à justiça a todas as pessoas, de forma que tenham seus conflitos resolvidos de forma célere e eficaz. Neste diapasão, os trabalhos apresentados no Grupo de Trabalho em questão

contribuem significativamente para o aprofundamento desta discussão, abrindo caminhos para uma reflexão séria sobre o tema, na busca de uma melhor compressão sobre esta temática.

O JUIZ COMO RESPONSÁVEL PELA CELERIDADE DA JUSTIÇA

THE JUDGE AS RESPONSIBLE FOR THE CELERITY OF JUSTICE

Glalber Silvino Hora [1]

Resumo

A eficiência processual no Poder Judiciário brasileiro preocupa tanto os cidadãos quanto seus membros, situação constatável nas publicações do Conselho Nacional de Justiça: Justiça em Números. Muito embora a responsabilidade pela eficiência seja de todos os sujeitos do processo, o juiz tem o dever de melhor conduzir o procedimento, tornando-se necessário identificar qual o perfil ideal para que se alcance a melhor eficiência jurisdicional. Com isso, necessário que o juiz seja gestor, para que além de apresentar a solução jurídica, também possa gerir toda a estrutura administrativa e alcance a melhor eficiência jurisdicional.

Palavras-chave: Acesso à justiça, Eficiência, Juiz-gestor, Razoável duração do processo

Abstract/Resumen/Résumé

The procedural efficiency in the Brazilian Judiciary concerns both citizens and its members, a situation that can be seen in the National Council of Justice' publication: "Justiça em Números". Although the responsibility for efficiency rests with all the process subjects, the judge has a duty to better conduct the procedure, making it necessary to identify the ideal profile in order to achieve the best jurisdictional efficiency. Thus, it is necessary for the judge to be a manager, so that in addition to presenting a legal solution, he also manages the entire administrative structure and achieves the best jurisdictional efficiency.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Access to justice, Efficiency, Judge-manager, Reasonable duration of the process

[1] Mestrando em Direito pela Faculdade Nove de Julho; São Paulo – SP; http://lattes.cnpq.br/0900412504222528

1 Introdução

O tempo que leva a solução de conflitos sociais é de extrema relevância, pois as demandas que não são concluídas em prazo razoável possuem grande tendência de afastar da sociedade a confiança na instituição Poder Judiciário para solução dos conflitos, fazendo perpetuar em determinada parcela da sociedade a sensação de que a ofensa a direito alheio não gera consequências. Igualmente, quem tem seu direito violado e se socorre do Poder Judiciário, encontra-se limitado no acesso à justiça.

Para isso, importantes princípios como o da razoável duração do processo ou da eficiência jurisdicional devem ser encarados com seriedade, assim como demais princípios fundamentais. Portanto, a ofensa a tais princípios deve ser combatida por todos os sujeitos do processo, sobretudo pelos membros técnicos envolvidos na condução daquele instrumento de justiça, especialmente pelo Juiz.

No entanto, a responsabilidade do Juiz pelo controle da eficiência jurisdicional ou a razoável duração do processo não é tema de fácil abordagem, nem tampouco um tema que se pode esgotar, apresentando-lhe soluções eficazes que serão utilizadas como se cartilhas fossem, a ponto de resolver o problema da morosidade processual de forma definitiva. Isso porque inúmeros são os motivos que podem afetar as atividades jurisdicionais a ponto de comprometer o tempo para a solução de determinada controvérsia.

De qualquer modo, o objetivo que se busca no presente artigo é identificar o perfil de juiz que poderá melhor contribuir com a celeridade processual. Para tanto, se utilizará do método dedutivo, com base em pesquisas bibliográficas.

2 O direito à razoável duração do processo

Muito se busca quanto a uma justiça eficiente e célere, desde os cidadãos que buscam o serviço do Poder Judiciário, quanto a própria instituição, como se pode observar no trabalho desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça em suas apurações apresentadas anualmente na revista Justiça em Números. Como exemplo, temos na edição de 2020, o primeiro título do sumário executivo é “Judiciário mais eficiente” (JUSTIÇA, 2020, p. 04).

No entanto, a busca pela razoável duração do processo, nem sempre estava presente no ordenamento jurídico. Tal preocupação passou a constar no ordenamento jurídico apenas quando a demora na tramitação de processos passou a ser notada com o acúmulo de demandas ou até mesmo com o descontentamento dos jurisdicionados.

O Século XXI, foi o primeiro que desde seu início já existia gravado no ordenamento jurídico supranacional a preocupação com o tempo que cada Estado, no desenvolvimento de sua atividade jurisdicional, levaria para solucionar eventual conflito levado ao seu conhecimento. Isso porque, o surgimento sobre esta preocupação ocorreu apenas na metade do Século XX, em 1969, com a Convenção Americana de Direitos Humanos, nominada como "Pacto de San José da Costa Rica" (AMERICANOS, 1969), ratificado pelo Brasil em 1992.

Ainda que o Brasil tenha sido signatário do pacto, o qual entende-se predominantemente ter recebido o *status* supralegal (CAMPOS, 2018, p. 20-33), quando da promulgação da Constituição Federativa do Brasil de 1988, a razoável duração do processo não foi apresentada como um princípio ou regra constitucional, passando a integrar o ordenamento jurídico constitucional pela primeira vez com a Emenda Constitucional n.º 45 de 2004, que fez inserir dentre os direitos e garantias fundamentais, que "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" (BRASIL, 1988, art. 5º, inc. LXXVIII).

O objetivo da Emenda Constitucional n.º 45 de 2004, que inclusive recebeu o título de "Reforma do Judiciário" foi torná-lo mais célere eficaz e justo, afinal, se o Estado-juiz assumiu a atividade de resolver os litígios sociais, não poderá este exercer como bem entender, mas sim de uma forma eficiente, sem frustrar as expectativas dos cidadãos (SILVA, 2006, p. 23-24).

Dentre outros importantes dispositivos, a Emenda Constitucional n. 45 de 2004 modificou a Constituição Federativa do Brasil, no inciso LXXVIII do art. 5º, inserindo como um direito fundamental o direito à razoável duração do processo. Contudo, este direito não foi criado sem uma razão, mas sim pelo fato da reunião de diversos fatores impulsionar à morosidade do Poder Judiciário, de modo a afetar negativamente os prazos para solução das controvérsias (OLIVEIRA, 2020, p. 11).

Em âmbito legal, como forma de melhor sistematizar as regras na esfera processual civil, em 2015 foi promulgado o novo Código Processual Civil, que garantiu às partes em seu artigo 4º "o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa".

Embora consagrado na Constituição como um direito fundamental e, ainda inserido no Código de Processo Civil como uma norma fundamental, tal regra está inserida no ordenamento como um princípio e, como tal, não apresenta elementos concretos para sua efetivação, mas apenas garante tal direito. Portanto, o direito ao particular representa uma

limitação ao poder do Estado, que não poderá ser moroso em qualquer tramitação processual, de modo a dar uma resposta ao indivíduo ou sociedade em tempo razoável.

Mas afinal, o que é razoável?

A primeira problemática apresentada sobre o tema é a definição exata do que seria razoável, pois representa um elevado grau de subjetividade em sua definição. No dicionário (PRIBERAM, 2001), razoável pode ser aquilo que "está em conformidade com a razão", que "é aceitável, pela lógica" e, portanto, o tempo utilizado para desenvolvimento de etapas garantidoras de outros direitos deve ser o ápice da justificativa para eventual mora processual.

Esta interpretação condiz com o que o Supremo Tribunal Federal – STF compreende acerca do tema, conforme se depreende de decisão proferida no *habeas corpus* n. 166.522/SP em que se faz constar que "a razoável duração do processo deve ser aferida à luz da complexidade da causa, da atuação das partes e do Estado-Juiz". Isto é, não há como levar em consideração apenas o tempo do processo, mas também as etapas obrigatórias e outras garantias, como contraditório, produção de provas, entre outras.

Isto significa que um processo que depende de maior oitiva de testemunhas, sobretudo aquelas que residem em locais diferentes que justifique a produção de atos em Comarcas distintas, bem como eventual produção de provas periciais, naturalmente levará maior tempo para a solução, quando em comparação com processos que não dependem de tais atos. Portanto, os sujeitos do processo devem investigar para identificar eventuais responsáveis pelo prolongamento excessivo das causas, trazendo à tona temas como abuso de direito, boa-fé e lealdade processuais (RAMOS, 2008, p. 93-94).

O Código de Processo Civil de 2015 em seu art. 8º, imputou ao juiz o dever de atender "aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência."

Há que se levar em conta, ainda que o princípio da eficiência presente no *caput* do art. 37 da Constituição Federativa do Brasil também deve ser observado, como uma visão sistemática de todas as regras constitucionais, assim como se pode concluir das palavras de Fredie Didier Jr. quando afirma que:

> o processo, para ser devido, há de ser eficiente. O princípio da eficiência, aplicado ao processo, é um dos corolários da cláusula geral do devido processo legal. Realmente, é difícil conceber um devido processo legal ineficiente. Mas não é só.

> Ele resulta, ainda, da incidência do art. 37, caput, da CF/88. Esse dispositivo também se dirige ao Poder Judiciário... (DIDIER et al., 2013, p. 433).

Mas para que se tenha materializada a duração razoável do processo, sem que para isso se suprima importantes princípios, há necessidade do comprometimento dos advogados, para que não utilize de artifícios meramente protelatórios (BELO, 2010, p. 61). Contudo, é certo que o controle processual é realizado pelo Estado Juiz, que deve acompanhar não apenas a condução processual pelos advogados mas também pelos serventuários da justiça.

Isso porque a marcha processual deve ser adequada, pois "totalmente ultrapassada a velha concepção embutida na frase: 'a Justiça tarda, mas não falha'" (SILVA, 2006, p. 23-24), tornando-se muito mais apropriada a afirmação de que "justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta" (BARBOSA, 1999, p. 40). De outro lado, nada adiantaria a velocidade na conclusão de um procedimento se ao final se tenha ignorado procedimentos ao ponto de entregar ao jurisdicionado algo distanciado da justiça.

Portanto o que se deve buscar não é a mera aceleração da marcha processual, nem tampouco tratar a razoável duração do processo como um instrumento formal processual. Esta garantia deve ser enxergada como um elemento da jurisdição assim como as demais garantias constitucionais a exemplo da "ampla defesa e o *due process of law"*, para, ao fim, entregar ao jurisdicional a "verdadeira justiça" (SILVA, 2006, p. 24).

Com isso, cabe ao hermeneuta – e aqui sem adentrar às teorias hermenêuticas, mas lembrando que todo aquele destinatário da norma pode ser considerado um intérprete (HÄBERLE, 2015, p. 28) – observar que as regras constitucionais da eficiência e razoável duração do processo que devem ser levadas em consideração sempre que interpretada qualquer outra norma processual.

3 O princípio da eficiência no Poder Judiciário

O princípio da eficiência está intimamente relacionado ao princípio da razoável duração do processo[1] e, por este motivo, torna-se difícil falar de um sem citar o outro, assim como, por exemplo, o princípio do devido processo legal. Com isso, já se observou acima

[1] Exemplo desta interpretação está presente na decisão do STJ, proferida pelo Ministro Francisco Peçanha Martins no Recurso Extraordinário nos Embargos de Declaração no Mandado de Segurança n. 10.792/DF: "(...) A todos é assegurada a razoável duração do processo, segundo o princípio da eficiência, agora erigido ao status de garantia constitucional, não se podendo permitir que a Administração Pública postergue, indefinidamente, a conclusão de procedimento administrativo. (...)".

algumas pontuações acerca do princípio da eficiência. Contudo, neste momento, passa-se a analisar com maior especificidade suas características e fundamentos.

A Constituição Federativa do Brasil de 1988, como instrumento político que é, foi promulgada em um momento histórico peculiar no Brasil, representando a ruptura de um período de ditadura militar e reconstruindo conceitos democráticos (FISCHMANN, 2009, p. 157), o que naturalmente ampliou os direitos fundamentais em âmbito individual e social.

Com a ampliação dos direitos fundamentais, bem como com o alargamento acerca da possibilidade de se questionar a constitucionalidade de leis, naturalmente o número de demandas judiciais aumentou em larga escala, o que por via reflexa exigiu do Poder Judiciário uma postura administrativa diferenciada (NOGUEIRA, 2012, p. 1321). Daí que se torna evidente a importância do princípio da eficiência, que busca impor ao judiciário o dever de tramitar os processos de forma mais célere.

O princípio constitucional da eficiência é muito explorado no âmbito da Administração Pública e utilizado pelo Poder Judiciário no controle de tais atividades, mas o questionamento acerca da demora na tramitação processual não é exclusividade da função administrativa, desenvolvida de forma típica pelo Poder Executivo e atípica pelos demais poderes, mas perante o Poder Judiciário na demora na solução dos conflitos. De outro lado, seu fundamento constitucional era inexistente quando da promulgação da Constituição Federativa do Brasil de 1988.

Por meio da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, foi introduzido o princípio da eficiência no caput art. 37 da Constituição Federativa do Brasil de 1988, passando a exigir da Administração Pública a obediência à eficiência no desempenho de suas atividades. No entanto, tal princípio sempre foi utilizado em larga escala para o Estado Administração, pouco interpretado ao Estado Juiz e, portanto, aplicado largamente apenas nos processos de natureza administrativa, com utilização pelo Judiciário apenas na função de controle dos atos administrativos (MUNIZ, 2007, p. 91).

Contudo, esta não é a melhor interpretação Constitucional sobre o tema, pois é possível extrair de princípios já consagrados na Constituição exigem a eficiência, tais como princípio do devido processo legal, largamente denominado como "*due process of law*", e, também, o princípio da eficiência expresso no art. 37, caput, da Constituição Federativa do Brasil (MORAIS, 2020).

De se extrair, ainda, a interpretação de Celso de Mello presente no julgamento do Mandado de injunção nº 715/DF, cuja decisão foi proferida em 2005 e consignou que:

> já existem, em nosso sistema de direito positivo, ainda que de forma difusa, diversos mecanismos legais destinados a acelerar a prestação jurisdicional (CPC, art. 133, II e art. 198; LOMAN, art. 35, incisos II, III e VI, art. 39, art. 44 e art. 49, II), de modo a neutralizar, por parte de magistrados e Tribunais, retardamentos abusivos ou dilações indevidas na resolução dos litígios. Não custa destacar, neste ponto, considerada a perspectiva ora em análise, a indiscutível importância que assume o reconhecimento, em favor dos cidadãos, do direito de ver julgados, em prazo razoável, sem demora excessiva ou dilações indevidas, os litígios submetidos à apreciação do Poder Judiciário. (...) O direito ao julgamento, sem dilações indevidas, qualifica-se como prerrogativa fundamental que decorre da garantia constitucional do '*due process of law*'. O réu (...) tem o direito público subjetivo de ser julgado, pelo Poder Público, dentro de prazo razoável, sem demora excessiva nem dilações indevidas (STF, MI 175/DF, 2005).

A eficiência, na sobredita interpretação do Supremo Tribunal de Justiça brasileiro, materializada por Celso de Mello, envolve todo um sistema jurídico que deve ser analisado em verdadeira harmonia, pois a Lei Orgânica da Magistratura Nacional, proferida em 1979 desde sua origem, em seu artigo primeiro, exigiu de seus órgãos[2], comportamento eficiente na condução dos processos, enquanto instrumento da jurisdição.

Igualmente, o Código de Processo Civil de 1973, desde sua origem, fez incluir dentre as regras processuais a proibição ao juiz que retarde ato que deveria praticar, incluindo dispositivos processuais que permitem apuração de responsabilidade caso eventual juiz extrapole prazos definidos em lei. Adiante, em 2015, com a atualização do diploma processual, o legislador ordinário fez incluir o dever de o juiz atender ao princípio da eficiência sem afastar as demais garantias já consagradas no diploma processual anterior[3] (BRASIL, CPC, art. 8º).

Muito embora a interpretação de que o princípio da eficiência administrativa também exija comportamento eficiente do Poder Judiciário, com a promulgação da Emenda Constitucional n.º 45 de 2004 não foi apenas o direito fundamental à razoável duração do processo que se inseriu na Constituição Federal, mas também:

- a vedação de férias coletivas aos membros dos Tribunais

[2] Define como órgãos do Poder Judiciário: I - Supremo Tribunal Federal; II - Conselho Nacional da Magistratura; Ill - Tribunal Federal de Recursos e Juízes Federais; IV - Tribunais e Juízes Militares; V - Tribunais e Juízes Eleitorais; VI - Tribunais e Juízos do Trabalho; VII - Tribunais e Juízes Estaduais; VIII - Tribunal e Juízes do Distrito Federal e dos Territórios.

[3] Os dispositivos presentes no Código Processual Civil de 1973 que garantiam o dever de eficiência estavam presentes nos artigos 133, inciso II e art. 198, mantidos, respectivamente, nos artigos 143, inciso II e art. 233, §2º do Código de Processo Civil de 2015.

- a não promoção de juiz que, injustificadamente, retiver autos em seu poder além do prazo legal
- a delegação de competência aos servidores para prática de atos sem caráter decisório
- a adequação da quantidade de juízes de acordo com a demanda judicial e à respectiva população

De se registrar, ainda, que conforme explica Alexandre de Moraes (MORAIS, 2020, 235), outra importante implementação do Poder Judiciário visando à celeridade processual foi a instituição do Processo Eletrônico por meio da Lei Federal 11.419, de 19 de dezembro de 2006, aplicando às Justiças Especializadas e Justiça Comum Estaduais e Federais em todos os graus de jurisdição.

A informatização processual colaborou, por exemplo, com que as Prefeituras pudessem instituir sistema para peticionamento eletrônico que permitisse a integração com o sistema tributário a ponto de indicar todos os processos passíveis de extinção (dívidas pagas ou canceladas), ou ainda passíveis de suspensão (dívidas parceladas), evitando, assim, o acúmulo de Execuções Fiscais sem razão (BERTIOGA, 2018). Tal implementação é de extrema valia, já que "cerca de 50% dos processos em curso no Judiciário são de Execução Fiscal" (JUSTIÇA, 2016, p. 16).

A eficiência no Poder Judiciário representa um importante elemento caracterizador do acesso à justiça, na medida em que um processo ineficiente não oferta ao jurisdicionado uma solução em prazo razoável ao ponto de comprometer, de forma reflexa o acesso à justiça (MENEZES, 2014).

Com isso, temos que diversas são as ferramentas que, em conjunto, podem garantir a eficiência jurisdicional, permitindo uma análise em contrassenso que, diversos são os problemas de ordem administrativa que permeiam o Poder Judiciário que não são levados em consideração no tempo da movimentação processual, mas afetam em toda esta cadeia de atos que devem ser praticados com eficiência e não podem ser utilizados como meras desculpas "para a morosidade na entrega da prestação jurisdicional" (BEZERRA, 2008, p. 61).

4 A responsabilidade do juiz

A busca pela razoável duração do processo, com atenção à eficiência, exige do juiz elevado grau de gestão sobre todos os processos que tramitam sob sua responsabilidade, para

que tenha condições de, em meio a milhares de processos, identificar todos que estão passíveis de decisão, em homenagem a todas as regras constitucionais e infraconstitucionais, assim como as supranacionais.

Caso não haja tal atenção pelo juiz, certo é que estaria descumprindo parte de sua missão institucional e, por isso, deve prestar contas para órgão superior, a fim de que seja apurada sua responsabilidade.

Diversos são os mecanismos que permitem tal apuração, seja pela comunicação voluntária de eventual atraso em sua atividade, ou os mecanismos disponíveis aos demais sujeitos do processo, que permite a comunicação de eventual descumprimento de lei por parte do juiz (BRASIL, LC 35, 1979, art. 39 e 52).

A responsabilidade por zelar pela razoável duração do processo, com decisão justa é responsabilidade de todos os sujeitos do processo[4] e, por consequência, não se torna lícito presumir que a responsabilidade pela demora no processo é culpa do juiz. Talvez por tal razão Luiz Guilherme Marinoni concluiu que:

> deve ser afastada a idéia simplista de que o juiz é o culpado pela demora do processo, ou mesmo pela falta de qualidade de seu serviço. Esta questão, como é óbvio, passa por uma dimensão muito mais profunda, ou seja, pela própria ideologia que permite que o Poder Judiciário seja o que é, pois como é intuitivo, nada, absolutamente nada, possui uma determinada configuração sem razão ou motivo algum. Nesta perspectiva é possível dizer que nenhuma 'justiça' é boa ou má, ou efetiva ou inefetiva, já que ela sempre será de 'forma' que os detentos do poder a desejarem e, portanto, para alguns, sempre 'boa' e 'efetiva'. Aliás, em pesquisa realizada pelo IDESP (Instituto de Estudos Sociais e Políticos), no qual foram ouvidos 351 juízes de vários Estados brasileiros, foi alcançada a unanimidade: todos os entrevistados (isto é, 100%) afirmaram que a justiça brasileira é muito lenta" [...] Em setembro de 2001, o jornal Folha de São Paulo publicou matéria, fundada em diversas fontes de pesquisa, que teve o seguinte título: "Os juízes trabalham, e muito". Essa matéria deixa bem claro, inclusive por meio de seu título, que a morosidade do Poder Judiciário não pode ser atribuída aos juízes (MARINONI, 2002, p. 44).

Muito embora não se possa afirmar que a conclusão acima está completamente equivocada, é preciso que tenhamos pensamentos críticos a respeito, “afinal, trabalhar muito não significa trabalhar bem”, pois se alguém desempenha uma função pela qual não possui

[4]Código de Processo Cível de 2015, art. 6º Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.

aptidão, trabalhará muito com poucos resultados. Não se diz aqui que juízes não sabem julgar ou desconhecem a Lei. Pelo contrário, são profissionais exímios neste quesito, mas "um dos grandes desafios do atual mundo do trabalho é saber administrar o capital humano – muito mais que o financeiro" (DINIZ, 2019).

A gestão está cada vez mais presente no cotidiano do juiz, contudo, nem sempre lhe é entregue todas as ferramentas necessárias para que seja possível, sem afastar-se da qualidade do trabalho, imprimir celeridade nos julgamentos, que passeia desde a ausência de estrutura adequada até a quantidade de recursos humanos a sua disposição, mas como afirma Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra:

> (...) isso não pode ser usado como desculpa para entrega ineficaz e ineficiente da prestação jurisdicional. O juiz pode, a despeito de suas limitações pessoais, dos defeitos de estrutura, da má produção da lei processual, tornar a justiça mais eficiente, desde, entretanto, que ele se livre da roupagem arcaica acaso existente e, tenha em si a vontade de mudar o presente status quo atuando dentro de suas limitações, no espaço que o sistema lhe reservou para atuar (BEZERRA, 2008, p. 64).

É neste momento que se torna evidente que o perfil do juiz não pode ser mais aquele que em que se limite apenas ao conhecimento jurídico, no perfil exclusivo de juiz julgador, mas também deve dominar conhecimentos como "gestão e governança, fundamentais para não só fazê-los estabelecer e cumprir metas, mas gerenciar processos, equipe e criar estratégias para agilizar e qualificar a prestação jurisdicional à sociedade, com as suas mais variadas e novas demandas" (CARDOSO, 2019).

A constatação de que não há mais espaço para o juiz exclusivamente julgador, está presente inclusive nas declarações do Ministro do Supremo Tribunal Federal, Gilmar Mendes, quando explica que "O juiz brasileiro tem que ser um gestor. Quem administra uma Vara é um administrador e deve assumir essa responsabilidade"[5]. Se não cumprida de forma adequada, ou ainda o juiz não tiver aptidão para tal atividade, a eficiência jurisdicional é comprometida e, portanto, não pode a sociedade ficar como refém da má gestão ou má escolha do juiz gestor, trazendo à tona discussões sobre sua responsabilização.

A celebre afirmativa de Rui Barbosa que assevera ser a justiça atrasada uma injustiça é tão propagada em diversas publicações científicas e ilustra que há tempos não se perdoa a

[5]Declaração proferida em 24/07/2009, enquanto Presidente do Conselho Nacional de Justiça, durante o encerramento do mutirão carcerário, em Vitória/ES.

lentidão injustificada na solução das contendas. No entanto, o que aquele autor complementa é de tamanha importância quanto sua famosa afirmação, pois registra que:

> a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juízes tardinheiros são culpados, que a lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado não tem meio de reagir contra o delinqüente poderoso, em cujas mãos jaz a sorte do litígio pendente (BARBOSA, 1999, p. 40).

Em primeiro momento identificamos possíveis falhas na responsabilidade do juiz, que não consegue julgar processos de sua responsabilidade em tempo razoável. No entanto, as dificuldades de gestão por eles enfrentadas devem ser analisadas desde o aspecto de suas seleções, pois alguns juízes:

> Admitem que não se sentem preparados e, muitas vezes, sequer possuem o conhecimento necessário para exercer uma função diretiva dos foros. A maioria fica ciente desta necessidade quando fazem o curso de formação inicial no Tribunal de Justiça, após o ingresso por meio de concurso público. A partir do momento em que assumem o cargo de diretor do foro, eles se deparam com a realidade do órgão e com as necessidades de um gestor, descobrindo assim uma função paralela à função jurisdicional, que é a administrativa (KILIMNIK, 2010).

Com a atividade de gestão sendo uma surpresa aos noveis juízes, é possível identificar a primeira falha do sistema, que está na característica que buscam do julgador, ou seja, busca-se capacidade jurídica sem que, contudo, haja um esforço para identificar aptidões de gestão nos candidatos.

Com isso, a primeira responsabilidade que se identifica é a gestão superior da magistratura, que deve ter aptidão para promover seleção de juízes com capacidade de gerir toda a estrutura administrativa a qual ficar responsável e, sem prejuízo da forma de escolha, os gestores dos Tribunais devem desenvolver ferramentas que diminuam o número de juízes e servidores que se ocupem com as atividades de gestão, a exemplo do pioneiro projeto do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, denominado "Cartório do Futuro" [6].

[6]O projeto "Cartório do Futuro", também identificada como Unidade de Processamento Judicial (UPJ), conforme consta no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, "é uma inovação do Tribunal de Justiça de São Paulo para adequar as unidades judiciais à realidade de trabalho resultante da implantação do processo digital. A UPJ unifica três ou mais ofícios judiciais de mesma competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais".

Tal projeto, conforme declarado pelo então Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, José Renato Nalini (2014) [7], representou fruto da criatividade, que com a reorganização das atividades em primeira instância, permitiu que alguns juízes pudessem preocupar-se apenas com o julgamento de processos, diminuindo o número de juízes que deverão observar aspectos de gestão.

A iniciativa do então Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo demonstrou o comprometimento com a gestão superior e, atitudes como tais devem contaminar o comportamento de todos os Tribunais brasileiros. Com isso, ainda que falhas na gestão de concursos para selecionar juízes com tais aptidões ou desídia na gestão superior, também devem ser apuradas por Conselhos Superiores, assim como possíveis ineficiências dos juízes.

Em razão disso, cabe à sociedade ou aos sujeitos do processo não se omitirem quando identificar eventual ação ou omissão do juiz que seja capaz de afetar negativamente a razoável duração do processo ou eficiência na condução processual pois "não somente não peca o que se irar, mas pecará, não se irando. Cólera será; mas cólera da mansuetude, cólera da justiça, cólera que reflete a de Deus, face também celeste do amor, da misericórdia e da santidade" (BARBOSA, 1999, p. 20).

5 Conclusão

Com esta pesquisa, foi possível constatar que o perfil do juiz exerce grande influência no tempo de tramitação de um processo, seja em razão de sua responsabilidade direta, com eventual postergação de decisão ou até mesmo em razão da responsabilidade indireta, decorrente de uma má gestão da estrutura administrativa.

Em uma visão mais imediatista, torna-se fácil identificar a falha de gestão por parte do juiz que assumiu alguma Vara Judicial e não consegue gerir de forma eficiente, por exemplo, os recursos humanos. De outro lado, é importante voltar o olhar para o perfil que os Tribunais brasileiros buscam no ato de recrutamento destes importantes profissionais, ou investir na preparação durante a escola da magistratura, destinada à preparação e reciclagem.

Com isso, fica evidente que todos os membros do Poder Judiciário devem inserir como um posicionamento institucional de que todo juiz precisa ser mais que o mero julgador, assumindo um papel de bom gestor, pois associado às demais medidas que foram adotadas ao

[7]Entrevista para a revista Consultor Jurídico, concedida em dezembro de 2014 aos jornalistas Giuliana Lima, Paula Andrade e Mauricio Cardoso.

longo das últimas décadas, poderá trazer maior resultado à tão almejada garantia de razoabilidade na tramitação processual, com atuação eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

AMERICANOS, Organização dos Estados. **PACTO DE SAN JOSÉ DA COSTA RICA.** Convenção Americana de Direitos Humanos. San José: Organização dos Estados Americanos 1969. Disponível em: http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/ instrumentos/sanjose.htm. Acesso em: 5 jan. 2021.

ANDRADE, Paula, CARDOSO, Mauricio; LIMA, Giuliana; SOLUÇÃO DE CONFLITOS As pessoas podem resolver melhor seus próprios litígios do que o Judiciário. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 18 jan. 2015. Disponível em: https://www.conjur.com.br/ 2015-jan-18/entrevista-desembargador-jose-renato-nalini-presidente-tj-sp. Acesso em: 13 jan. 2021.

BARBOSA, Rui. Oração aos Moços. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 1999. Disponível em: http:/ /www.casaruibarbosa.gov.br/ dados/DOC/artigos/rui_barbosa/ FCRB_RuiBar bosa_Oracao_aos_mocos.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

BELO, Duína Porto. A razoável duração do processo como instrumento de acesso à justiça. Revista Direito e Desenvolvimento, a. 1, n. 2, p. 55-68, jul./dez. 2010. Disponível em: https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/148/131. Acesso em: 06 jan. 2021.

BERTIOGA, Prefeitura do Município de. Licitação e Compras. PP. 18/2018. Disponível em: http://www.bertioga.sp.gov.br/empresa/licitacao-e-compras/page/39/#. Acesso em: 06 jan. 2021.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Gestão judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça. Parahyba Judiciária. Seção Judiciária da Paraíba –a. 6, v. 7 (novembro, 2008). João Pessoa: ed., 2008. Disponível em: http://www.jfpb.jus.br/arquivos/revista_pj/Parahyba_ judiciria_vol07.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **RE nos EDcl no MANDADO DE SEGURANÇA nº 10.792 - DF (2005/0112125-6)**. Mandado de segurança. Constitucional. Administrativo. Requerimento de anistia. Prazo razoável para apreciação. Princípio da eficiência. Trata-se de recurso extraordinário manifestado pela união, com fundamento no artigo 102, iii, alínea "a", da constituição federal, contra acórdão unânime da terceira seção deste tribunal, resumido nos seguintes termos (fl. 89). Relator Min. Hamilton Carvalhido. Data de Julgamento 26/04/2007. Disponível em: https:// processo.stj.jus.br/processo/revista /documento/mediado/? componente=MON&sequencial=3069849&tipo_documento=documento&num_registro=200 501121256&data=20070511&formato=PDF. Acesso em: 3 abr. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (1. Turma). **Habeas Corpus 166.522/SP**. Habeas corpus. Latrocínio. Associação criminosa. Excesso de prazo. Trâmite regular da ação penal. 1. A jurisprudência do supremo tribunal federal é no sentido de que a razoável duração do processo deve ser aferida à luz da complexidade da causa, da atuação das partes e do Estado-Juiz. Inexistência de mora processual atribuível ao Poder Judiciário. 2. Habeas corpus indeferido. (STF - HC: 166522 SP - SÃO PAULO 0084008-88.2018.1.00.0000,

Relator: Min. MARCO AURÉLIO, Data de Julgamento: 04/02/2020, Primeira Turma, Data de Publicação: DJe-081 02-04-2020). Disponível em: https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/860715125/habeas-corpus-hc-166522-sp-sao-paulo-0084008-8820181000000/inteiro-teor-860715135. Acesso em: 03 jan. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Mandado de Injunção 715/DF**. Mandado de injunção. Alegação (inconsistente) de inércia da união federal na regulação normativa do direito à celeridade no julgamento dos processos, sem indevidas dilações (CF, art. 5º, inciso LXXVIII). Emenda constitucional nº 45/2004. Publique-se. Brasília, 25 de fevereiro de 2005.Ministro CELSO DE MELLO Relator. (STF - MI: 715 DF, Relator: Min. CELSO DE MELLO, Data de Julgamento: 25/02/2005, Data de Publicação: DJ 04/03/2005 PP-00040 RDDP n. 26, 2005, p. 178-181). Disponível em: https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/14792402/mandado-de-injuncao-mi-715-df-stf. Acesso em 08 jan. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 6 jan. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979**. Lei Orgânica da Magistratura Nacional. [*S. l.*], 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. [*S. l.*], 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 12 jan. 2021.

CAMPOS, Álisson Thiago de Assis; ANDRADE, Gleydson Ferreira. A força normativa do pacto de San Jose de Costa Rica frente ao ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Athenas**, Conselheiro Lafaiete, ano VII, v. I, p. 20-33, 2018. Disponível em: https://www.fdcl.com.br/revista/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=19&Itemid=5. Acesso em: 5 jan. 2021.

CARDOSO, Marcelo Santos. Juiz gestor: Quando a prestação jurisdicional com agilidade e qualidade vai muito além da batida do martelo. **Poder Judiciário do Estado do Tocantins**, Tocantins, 16 abr. 2019. Disponível em: http://www.tjto.jus.br/index.php/listagem-noticias/6270-juiz-gestor-quando-a-prestacao-jurisdicional-com-agilidade-e-qualidade-vai-muito-alem-da-batida-do-martelo. Acesso em: 9 jan. 2021.

DIDIER JR. Fredie. MEDINA. José Miguel Garcia Medina. FUX. Luiz; CAMARGO. Luiz Henrique Volpe; OLIVEIRA. Pedro Miranda de (coords.). **Novas tendências do processo civil: estudos sobre o projeto do novo Código de Processo Civil**. Salvador; Juspodivm, 2013.

DINIZ, Daniela. A diferença entre trabalhar muito e trabalhar bem. **Great Place to Work**, Syracuse, NY, 2 jan. 2019. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/diferenca-trabalhar-muito-trabalhar-bem/#. Acesso em: 9 jan. 2021.

FISCHMANN, Roseli. Constituição brasileira, direitos humanos e educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 40, p. 156-167, Abr. 2009. Disponível em: http:// www.scielo.br /scielo.php? script=sci_arttext&pid=S1413- 24782009000100013 &lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 Jan. 2021. https://doi.org/10.1590/S1 413-247820090 00100013.

HÄBERLE, PETER. Hermenêutica Constitucional – A Sociedade Aberta dos Intérpretes da Constituição: Contribuição para Interpretação Pluralista e "Procedimental" da Constituição. Direito Público, [S.l.], v. 11, n. 60, p. 25-50, abr. 2015. ISSN 2236-1766. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/2353/1204. Acesso em: 17 jan. 2021.

JUSTIÇA, Conselho Nacional de. Juiz brasileiro deve ser um gestor, defende presidente do CNJ. **Agência CNJ de notícias**, Vitória/ES, 25 jul. 2009. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/juiz-brasileiro-deve-ser-um-gestor-defende-presidente-do-cnj/. Acesso em: 9 jan. 2021.

JUSTIÇA, Conselho Nacional de. Provimento n° 57. Jul. 2016. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/03/provimento-n57-22-07-2016-corregedoria.pdf. Acesso em 10 jan. 2021.

JUSTIÇA, Conselho Nacional. Justiça em Números 2020: ano-base 2019. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 02 abr. 2021.

JUSTIÇA, Conselho Nacional. Justiça em Números 2020: ano-base 2019, Sumário Executivo. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_V2_SUMARIO_EXECUTIVO_CNJ_JN2020.pdf. Acesso em 02 abr. 2021.

KILIMNIK, Zélia Miranda. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 6, n. 2, set. 2010. ISSN 2177-6652. Disponível em: http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/180. Acesso em: 17 jan. 2021. doi:https://doi.org/10.20397/2177-6652/2006.v6i2.180.

MARINONI, Luiz Guilherme. O custo e o tempo do processo civil brasileiro. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, vol. 37, p. 34/64. 2002. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/1770. Acesso em: 08 jan. 2021.

MENEZES, Josefa do Espírito Santo. Acesso à Justiça. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 2014. Disponível em: https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/38583/acesso-a-justica. Acesso em: 07 jan. 2021.

MORAIS, Alexandre de. Direito Constitucional. 36. ed. São Paulo: Atlas. 2020.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. **Prisma Jurídico**, [*s. l.*], n. 6, p. 85-100, 2007. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/934/93400606.pdf. Acesso em: 9 jan. 2021.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia et al. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, out. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 jan. 2021. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500007.

OLIVEIRA, B. B. DE; OLIVEIRA, M. DAS G. M. D. DE; CARMO, V. M. DO. A EFICIÊNCIA DO SISTEMA MULTIPORTAS DE JUSTIÇA E A APLICAÇÃO NOS CONFLITOS A ENVOLVENDO A FAZENDA PÚBLICA. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, v. 43, 25 mar. 2020. Disponível em: https://www.revistas.ufg.br/revfd/article/view/60014. Acesso em: 06 jan. 2021.

RAMOS, Carlos Henrique. **Processo civil e o princípio da razoável duração do processo**. Curitiba: Juruá, 2008.

RAZOÁVEL. *In*: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. [*S. l.*]: Priberam Informática, 2008. Disponível em: https://dicionario.priberam.org/razo%C3%A1vel. Acesso em: 9 jan. 2021.

SILVA, Enio Morais da. A garantia constitucional da razoável duração do processo e a defesa do Estado. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 43, n. 172, p. 23-35, out./dez. 2006. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/93271/Silva%20Enio.pdf?sequence=4. Acesso em: 5 jan. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTICA, Estado de São Paulo. Cartório do Futuro. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo. Acesso em: 16 jan. 2021.