



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
MESTRADO PROFISSIONAL

Névia Philippi

**ATRIBUIÇÕES DO JUDICIÁRIO PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO
PROCESSO – O conceito *Lean* aplicado ao fluxo processual e a utilização dos Sistemas
Auxiliares de Informação**

Florianópolis – SC
2021

Névia Philippi

**ATRIBUIÇÕES DO JUDICIÁRIO PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO
PROCESSO – O conceito *Lean* aplicado ao fluxo processual e a utilização dos Sistemas
Auxiliares de Informação**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Direito – Mestrado Profissional – da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de
Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Pedro Manoel Abreu, Dr.

Florianópolis – SC

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Philippi, Névia

ATRIBUIÇÕES DO JUDICIÁRIO PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO : - O conceito Lean aplicado ao fluxo processual e a utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação / Névia Philippi ; orientador, Pedro Manoel Abreu, 2021.
259 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Acesso à justiça. 3. Razoável duração do processo. 4. Sistemas Auxiliares de Informação. 5. Lean Process. I. Abreu, Pedro Manoel . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.

Névia Philippi

**ATRIBUIÇÕES DO JUDICIÁRIO PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO
– O conceito *Lean* aplicado ao fluxo processual e a utilização dos Sistemas Auxiliares de
Informação**

O presente trabalho em nível de Mestrado Profissional foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Luiz Henrique Urquhart Cademartori, Dr.
PPGD/UFSC – Florianópolis, SC

Prof. Orlando Luiz Zanon Junior, Dr.
PPG/UNIVALI – Itajaí, SC

Prof. Romano José Enzweiler, Dr.
PPG/UNIVALI – Itajaí, SC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Direito.

Prof. Orides Mezzaroba, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Manoel Abreu, Dr.
Orientador

Florianópolis, SC, 2021.

Este estudo de caso é dedicado aos cidadãos brasileiros e, em especial, aos operadores do direito e aos usuários diretos da prestação jurisdicional catarinense.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela criação, e aos meus pais pela vida!

Ao meu orientador, pela serenidade como ser humano, pela sabedoria, pelo respeito e pela compreensão na relação mestre e aprendiz e, especialmente, pelo exemplo de vida profissional e acadêmica, que tomei como estímulo e aconselhamento para construir a confiança na capacidade de elaboração desta dissertação.

Aos professores e colegas da Turma 3 do PPGPD/UFSC e aos servidores da secretaria do curso de pós-graduação e das bibliotecas da universidade, com os quais sempre foi muito agradável conviver e aprender.

Ao parceiro na vida que, acompanhando a minha priorização do tempo para pesquisas, leituras e redação, foi incentivador – sempre a primeira pessoa disponível para ouvir e inspirar o desenvolvimento de ideias e, a partir das manifestas opiniões, conjuntamente “filosofar”, perambulando livremente pelo caminho da elaboração de um saber.

À minha família, alicerce fortalecedor dos vínculos afetivos estáveis a partir dos quais me foi possível estabelecer relações éticas e morais na sociedade na qual inserida. Nestas, a convivência familiar, social e profissional mostrou a importância da identidade, da autonomia e da capacidade de se conduzir e tomar decisões por si, levando em conta as regras, os valores e as perspectivas pessoal e do outro e assumindo todas as responsabilidades decorrentes.

Aos meus antepassados pela parcela inconsciente de formação psíquica e emocional fundamentais para a caracterização da minha identidade, o meu singular, o que me torna diferente das demais pessoas; o meu conjunto de modos de agir e de pensar, muito além das meras características físicas.

Às administrações do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, porque reconheceram a importância e validade do aperfeiçoamento dos seus recursos humanos e para estes viabilizaram a realização do Mestrado Profissional em Direito mediante convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da Academia Judicial, resultando na configuração de importante ferramenta como auxiliar na evolução da prestação jurisdicional e da própria organização institucional.

Às escolas que frequentei, desde a educação infantil, porque foram também cenários de socialização e interação, todas estimuladoras do respeito ao conhecimento, incansavelmente incentivando o uso dos recursos pessoais para fazer frente às diferentes situações da vida, com participação crítica, criativa e transformadora na sociedade.

Por fim, aos profissionais atuantes no sistema de justiça, os servidores públicos, os magistrados, os promotores de justiça, os advogados, os peritos etc., e todos os demais auxiliares da justiça que de alguma forma tomaram parte nas experiências que serviram de inspiração ao presente estudo de caso, bem como àqueles que sempre foram a real motivação para a entrega do serviço judiciário de melhor qualidade, portadores da minha especial dedicação, os jurisdicionados catarinenses que aguardam pelo ideal de eficiência e de justiça nos termos das necessidades fundamentais dos que vivem pacífica e ordeiramente em sociedade.

Ponha sempre nas mãos do trabalhador, mesmo fraco, uma ferramenta forte. Observe o resultado. A boa ferramenta estimula o trabalhador. O trabalhador sente-se forte e seu trabalho se faz leve e ele se esperta e até mesmo canta, abrindo o eito, estimula os companheiros, joga pilhéria, graceja e alegra seus parceiros.

(CORA CORALINA)

RESUMO

Observadas a legislação vigente, a normatização interna e a estrutura organizacional, a partir do Mapa Estratégico do PJSC (Vigência 2015-2020), pretende-se chamar a atenção para a necessidade de adequação de paradigmas em consonância com a evolução social e as inovações tecnológicas. Utilizando ideias de gestão da indústria automobilística, em especial o *Lean Manufacturing* do STP – maior eficiência com a produção enxuta e a redução dos desperdícios –, inspira, adequa e transpõe para a atividade judiciária com objetivo de identificação e supressão de atos inúteis e práticas serôdias, otimizando racionalmente procedimentos para oferecer uma prestação jurisdicional proativa, com soluções para o desenvolvimento célere e eficaz do processo. Este estudo de caso é um instrumento pedagógico que apresenta um problema identificado e que, em tese, ainda não tem uma solução adequada. Foram consideradas as situações e hipóteses ocorridas nas ações judiciais indicadas, as quais foram relacionadas com a teoria de base e os princípios constitucionais, processuais e administrativos que alicerçam a orientação. Os fatos no efetivo curso das lides e nas filas de trabalho do sistema informatizado do judiciário foram analisados como fossem se linha de produção, e as evidências empíricas mostraram a validade das propostas, passíveis de atualização e/ou modificação face à constante evolução social e tecnológica. A pesquisa objetivou gerar conhecimentos para utilização prática e dirigidos à solução dos problemas específicos, envolvendo verdades e interesses de cada juízo, considerando a relação dinâmica entre o mundo real, o objetivo e a subjetividade de cada sujeito envolvido e o acesso à justiça. O processo judicial e seu significado foram o foco principal de abordagem, visando proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito e construir hipóteses. Envolveu a análise de exemplos a estimular a compreensão e identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. O segundo capítulo trata das normas orientadoras da prestação jurisdicional nos termos da proposição do estudo de caso, os Princípios Constitucionais, Processuais e Administrativos, a Proporcionalidade e Razoabilidade. O capítulo terceiro se ocupa da administração da justiça, das questões relacionadas à razoável duração do processo na era da informação, à evolução da organização social e desta em relação à organização institucional, sua Missão e Visão. A inspiração no modelo de gestão da indústria automobilística procurando adaptar os conceitos da linha de produção para a prestação de serviço e sua transposição para o setor público com objetivo de alcançar a eficiência por métodos e ferramentas da iniciativa privada. O quarto capítulo descreve o estudo de caso propriamente dito. O procedimento proposto encontra relevância na quebra da dogmática jurídica que submete o impulso processual à iniciativa da parte, na medida em que implementa nas rotinas da prestação jurisdicional o conceito *Lean* perfeitamente adequado aos princípios citados e que apresentam a ideia de melhor assimilação da evolução da organização social, da utilização dos recursos tecnológicos e do menor custo, bem como o reconhecimento da força institucional para a nova prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Acesso à justiça. Razoável duração do processo. Sistemas Auxiliares de Informação. Sistema Toyota de Produção – STP. *Lean Process*. Processo Enxuto. Desperdícios.

ABSTRACT

Observing the current legislation, the internal regulations and the organizational structure, from the Strategic Map of the PJSC (2015-2020), it is intended to draw attention to the need for adaptation of paradigms in line with social evolution and technological innovations. Using management ideas from the automotive industry, especially STP's Lean Manufacturing - greater efficiency with lean production and waste reduction - inspires, adapts and transposes to the judicial activity in order to identify and suppress useless acts and serious practices, rationally optimizing procedures to offer a proactive jurisdictional provision, with solutions for the fast and effective development of the process. This case study is a pedagogical instrument that presents an identified problem that, in theory, still does not have an adequate solution. The situations and hypotheses that occurred in the indicated lawsuits were considered, which were related to the basic theory and the constitutional, procedural, and administrative principles that underpin the orientation. The facts in the actual course of the lawsuits and in the work queues of the computerized judicial system were analyzed as if they were production lines, and the empirical evidence showed the validity of the proposals, which can be updated and/or modified due to the constant social and technological evolution. The research aimed to generate knowledge for practical use and directed towards the solution of specific problems, involving truths and interests of each court, considering the dynamic relationship between the real world, the objective and subjectivity of each subject involved, and access to justice. The judicial process and its meaning were the main focus of approach, aiming to provide greater familiarity with the problem with a view to making it explicit and building hypotheses. It involved the analysis of examples to stimulate understanding and identification of the factors that determine or contribute to the occurrence of the phenomena, deepening the knowledge of reality because it explains the reason, the "why" of things. The second chapter deals with the norms that guide the provision of justice in terms of the proposition of the case study, the Constitutional, Procedural and Administrative Principles, Proportionality and Reasonableness. Chapter third is concerned with the administration of justice, with issues related to the reasonable duration of the process in the information age, with the evolution of social organization and this in relation to the institutional organization, its Mission and Vision. The inspiration in the management model of the automobile industry seeking to adapt the concepts of the production line for service delivery and its transposition to the public sector with the aim of achieving efficiency by methods and tools of private enterprise. Chapter fourth describes the case study itself. The proposed procedure finds relevance in breaking the legal dogma that submits the procedural impulse to the initiative of the party, to the extent that it implements in the routines of jurisdictional provision the Lean concept perfectly suited to the principles cited and that present the idea of better assimilation of the evolution of social organization, the use of technological resources and the lowest cost, as well as the recognition of institutional strength for the new jurisdictional provision.

Keywords: Access to justice. Reasonable duration of process. Auxiliary Information Systems. Toyota Production System - TPS. *Processo Enxuto*. Lean Process. Waste.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rotina atual para citação e/ou intimação processual	66
Figura 2 – Rotina proposta para citação e/ou intimação processual	67
Figura 3 – Rotina proposta para citação e/ou intimação processual	68
Figura 4 – Formulário Selo Digital.....	79
Figura 5 – Manifestação do Promotor de Justiça no processo indicado.....	80
Figura 6 – Exemplo de formulário A-3.....	96
Figura 7 – Fluxograma da ação de reintegração de posse.....	108
Figura 8 – Demonstração visual dos impulsos processuais realizados.....	109
Figura 9 – Início da linha de produção.....	121
Figura 10 – Mandado e Certidão no processo.....	128
Figura 11 – Dados do veículo de placa AFC4283 constantes no Detran.....	142
Figura 12 – Dados do veículo de placa AFC4283 constantes no Detran.....	144
Figura 13 – Certidão do Oficial de Justiça no processo.....	153
Figura 14 – Imagem extraída do eSAJ no processo judicial.....	153
Figura 15 – Certidão no processo judicial.....	154
Figura 16 – Documento no processo judicial.....	155
Figura 17 – Fluxograma do <i>Lean Process</i>	160
Figura 18 – Fluxograma do <i>Lean Process</i> idealizado.....	161
Figura 19 – Demonstração (pg. 1) visual dos impulsos processuais realizados	162
Figura 20 – Demonstração (pg. 2) visual dos impulsos processuais realizados.....	164
Figura 21 – Quadro de sócios e administradores QSA/RF.....	186
Figura 22 – Consulta pessoa física RF.....	186
Figura 23 – Consulta pessoa física RF.....	187
Figura 24 – Decisões interlocutórias no processo judicial	196
Figura 25 – Consulta de endereços no SISP	213
Figura 26 – Dados pessoais em registro de ocorrência no SISP.....	213
Figura 27 – Fluxograma do <i>Lean Process</i>	217
Figura 28 – Fluxograma (pg. 1) da ação de execução fiscal.....	218
Figura 29 – Fluxograma (pg. 2) da ação de execução fiscal.....	219
Figura 30 – Demonstração visual dos impulsos processuais realizados.....	219
Figura 31 – Certidão no processo judicial.....	231
Figura 32 – Relatório Infoseg no processo judicial.....	238

Figura 33 – Fluxograma do <i>Lean Process</i>	240
Figura 34 – Média de tramitação em dias	244
Figura 35 – Processos na Vara.....	245
Figura 36 – Quantidade de processos por ano - SAJ/EST	245
Figura 37 – Processos na vara - SAJ/EST.....	246

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios <i>lean</i> transpostos para o serviço jurisdicional.....	101
Quadro 2 – Desperdícios identificáveis no lean serviço jurisdicional.....	101
Quadro 3 – Desperdícios identificáveis no <i>lean</i> serviço jurisdicional.	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Reintegração de Posse nº. 0036950-75.2005.8.24.0038/SC.....	111
Tabela 2 – Reintegração de Posse nº. 0041710-23.2012.8.24.0038/SC.....	165
Tabela 3 – Execução Fiscal nº. 0900392-44.2016.8.24.0022/SC.....	221

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

AC – Apelação Cível

AI – Agravo de Instrumento

Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

AO – Ato Ordinatório

AR – Aviso de Recebimento

AREsp – Agravo em Recurso Especial

BacenJud – Banco Central Judicial (sistema que interliga a Justiça ao Banco Central e às instituições bancárias)

Casan – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento

CCS – Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional do Banco Central do Brasil

Cejur – Centro de Estudos Jurídicos

Celesc – Centrais Elétricas de Santa Catarina

Central RISC – Central de Registro Eletrônico de Imóveis de Santa Catarina

CF – Constituição Federal

CGJ – Corregedoria Geral da Justiça

CNCGJ-SC – Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça de Santa Catarina

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

CNIB – Central Nacional de Indisponibilidade de Bens

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CNPq – Conselho Nacional de Pesquisas

Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

COVID-19 – Coronavirus SARS-CoV-2

CP – Carta Precatória

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CRV – Certificado de Registro do Veículo

Detran – Departamento Estadual de Trânsito

Detran/SC – Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina

DJ – Diário da Justiça

DJE – Diário da Justiça Eletrônico

DRF – Delegacia da Receita Federal

DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação

Eproc – Sistema eletrônico de Processos
ERBs – Estação de Rádio Base
eSAJ – Sistema eletrônico de Automação do Judiciário
FCDL – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas
GP – Gabinete da Presidência
GP/CGJ – Gabinete da Presidência/Corregedoria Geral da Justiça
GPS – Global Positioning System
GRJ – Guia de Recolhimento Judicial
GT – Grupo de Trabalho
IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
Infojud – Informações ao Judiciário
Infoseg – Informações de Segurança Pública
Infotim – Information Systems TIM
IPs – Internet Protocol
IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
JF – Justiça Federal
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados
MFV – Mapeamento do Fluxo de Valor (ou VSM)
MPSC – Ministério Público de Santa Catarina
NCPC – Novo Código de Processo Civil
PDCA – Plan/Do/Check/Act (planejar, executar, checar, agir)
PDF – Portable Document Format
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina
POA – Porto Alegre
PPGPD – Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito
Renajud – Restrição Judicial de Veículos
REsp – Recurso Especial
RG – Registro Geral
RT – Revista dos Tribunais
SAJ – Sistema de Automação do Judiciário
SAJ/Est – Sistema de Automação do Judiciário/Estatística
SAP/PG – Sistema de Automação do Judiciário/Primeiro Grau
Senasp – Secretaria Nacional de Segurança Pública

Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos
Serasajud – Serasa Judicial
SIEL – Sistema de Informações Eleitorais
Sinarm – Sistema Nacional de Armas
Sinesp – Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisional e sobre Drogas
Sisbajud – Sistema de Busca de Ativos do Poder Judiciário
SISP – Sistema Integrado de Segurança Pública
SITTEL – Sistema de Investigação de Registros Telefônicos e Telemáticos
SREI – Sistema de Registro Eletrônico de Imóveis
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ – Superior Tribunal de Justiça
STP – Sistema Toyota de Produção (ou TPS)
TI – Tecnologia da Informação
TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TPS – Toyota Production System (ou STP)
TRE/SC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
TRF – Tribunal Regional Federal
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSC/CCJ – Universidade Federal de Santa Catarina/Centro de Ciências Jurídicas
VSM – Value Stream Mapping (ou MFV)
Web (ou www) – World Wide Web (Sistema hipertextual que opera através da internet)

LISTA DE SÍMBOLOS

↓ Seta para baixo

↑ Seta para cima

→ Seta para direita (implica se, então)

≡ Semelhante (idêntico, é definido como)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 NORMAS ORIENTADORAS DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	24
2.1 BASES CONSTITUCIONAIS	26
2.2 BASES PROCESSUAIS	33
2.3 BASES ADMINISTRATIVAS	38
2.4 PROPORCIONALIDADE E RAZOABILIDADE	42
3 A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA	46
3.1 JURISDIÇÃO, DEVIDO PROCESSO LEGAL E OS PRINCÍPIOS DA IMPARCIALIDADE, DA INDEPENDÊNCIA E DA LIVRE CONVICÇÃO DO MAGISTRADO	49
3.2 A MISSÃO E A VISÃO DO PJSC	55
3.3 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NA ERA DA INFORMAÇÃO	59
3.3.1 Os Sistemas Auxiliares de Informação	74
3.3.2 A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	81
3.4 A INSPIRAÇÃO NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL.....	83
3.5 A FILOSOFIA <i>LEAN</i>	88
3.5.1 Iniciação ao vocabulário <i>lean</i>	94
3.5.2. Pensando no MFV para o processo judicial	99
4 O ESTUDO DE CASO	105
4.1 REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC	108
4.1.1 <i>Lean Process</i> nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC	159
4.2 REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC	162
4.2.1 <i>Lean Process</i> nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC	216
4.3 EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC	218
4.3.1. <i>Lean Process</i> nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC	239
4.4 DELINEANDO A ANÁLISE PRELIMINAR – <i>EX OFFICIO</i> – DE UTILIDADE DO PROCESSO	241
4.5 EXPERIÊNCIA NA VARA DA FAZENDA	243
5 CONCLUSÃO	247
REFERÊNCIAS	252

1 INTRODUÇÃO

O estudo de caso consistiu preliminarmente nos questionamentos relativos aos procedimentos processuais utilizados nas demandas judiciais, as cíveis em especial, aos quais pretendeu apresentar um caminho de solução com adoção de práticas úteis, exercidas com bom senso e a partir de um raciocínio lógico, dinamizando o desenvolvimento da ação judicial, tornando-a mais célere, eficaz e menos onerosa. Depois, concentrou-se mais especificamente nos atos e impulsos das lides que não atingem sua finalidade e que, por isso, são objeto de retrabalho, causando, inclusive, a dispersão do fluxograma basilar do processo judicial.

A partir da distribuição de uma petição inicial, seja de qual procedimento for, a observação se direcionou aos fluxos processuais: aos escaninhos, na época dos processos físicos, às filas de trabalho, na época do SAJ/eSAJ, e aos localizadores, atualmente com o Sistema Eletrônico de Processos (Eproc), os respectivos sistemas informatizados, objetivando seu melhor entendimento a fim de que se possa evitar a prática de atos inúteis e o retrabalho – as hipóteses construídas, aqui denominadas “desperdícios da produção do judiciário”.

A proposta de resolução tem por desígnio a caracterização de uma linha de produção enxuta e eficiente, focada na obtenção de resultado satisfatório aos atos praticados, preferencialmente já na primeira oportunidade, e baseada na melhoria contínua, na otimização de processos e na autonomia¹ para o desenvolvimento sequencial das ações, considerando as tecnologias disponibilizadas e tolerando o mínimo de erros e os atos malsucedidos geradores do retrabalho. A meta é a agilização do trâmite das lides nos estritos termos dos ritos processuais respectivos e da legislação vigente e em respeito, principalmente, aos Princípios Constitucionais do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, mas também ao da Eficiência, da Igualdade, do Contraditório, da Imparcialidade do Juiz e do Devido Processo Legal; aos Princípios Processuais da Utilidade, da Boa-fé processual, da Cooperação, da Eficiência, da Economia Processual, da Primazia da Resolução de Mérito, da Inércia; aos Princípios Administrativos da Supremacia do Interesse Público e da Discricionariedade; bem como à Proporcionalidade e Razoabilidade.

Os objetos do estudo de caso foram selecionados por consulta *online* ao banco de dados da Jurisprudência Catarinense a partir do termo “Sistemas Auxiliares de Informação”. Foram eleitos três acórdãos conforme publicação mais recente à época, e as análises partiram das

¹ Jidoka, termo japonês, tem mais identidade com a ideia de autonomia do que com automação, cuja ideia central é impedir a geração e propagação de defeitos e eliminar qualquer anormalidade no processamento.

afirmações e dos argumentos constantes nos textos respectivos: recursos no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), votação unânime, Agravos de Instrumento (AI) pela 5ª Câmara de Direito Comercial em 20 de abril de 2017 e pela 2ª Câmara de Direito Público em 17 de abril de 2018 e, Apelação Cível (AC) pela 3ª Câmara de Direito Comercial em 14 de junho de 2018, e a dissonância entre os julgados só ampliou esta oportunidade. No entanto, sendo notório que posicionamentos antagônicos do tipo também são comumente identificados em decisões dos juízos singulares em suas varas, nas diversas Comarcas do Estado, para o estudo de caso interessa é que a divergência apontada se inclui como causa multiplicadora de peticionamentos para reconsideração e/ou de recursos, exigindo atos e impulsos que normalmente não fariam parte do curso linear de um litígio.

Sob o geral enfoque da administração, sabemos que situações do gênero derrubam qualquer estratégia de atuação organizacional. Sob o enfoque da Administração da Justiça, a situação é reveladora ainda de uma certa dose de insegurança jurídica e de desigualdade, porque entre juízes de igual ou semelhante competência de uma mesma Comarca/Turma/Tribunal, por exemplo, as decisões refletem a divergência verificada nos julgamentos coletivos das Câmaras.

A proposição constante no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito (PPGPD) concentrou o aperfeiçoamento na área do “Direito e Acesso à Justiça”, tornando imprescindível trazer ao estudo as normas orientadoras da prestação jurisdicional, ou seja, as bases constitucionais com os primeiros garantidores do acesso à justiça, os princípios antes citados que, relacionados com os textos dos julgados e as situações efetivamente verificadas nos processos identificados, originariamente fundamentam a proposta de atualização de paradigmas. O mesmo desenvolvimento foi realizado com as bases processuais e as bases administrativas, a proporcionalidade e a razoabilidade, conforme constante no Capítulo 2.

Por sua vez, a linha de pesquisa escolhida, “Acesso à Justiça e Processos Jurisdicionais e Administrativos: a administração da justiça sob o enfoque do combate e da cooperação”, pareceu “vestir como uma luva”, dando o ensejo ao estudo dos elementos constitutivos da razoável duração do processo. Então, nesse sentido, buscou-se o entendimento de como a forma de Administração da Justiça tem reflexo na entrega da prestação jurisdicional lá na ponta final “da fabricação do processo”, saindo da “esteira de produção”, quando verdadeiramente se aproxima do contato com o jurisdicionado. Assim, buscou-se a teoria de base que pudesse servir de suporte para a mudança de cenário imaginada, a nova prestação jurisdicional nos termos das possibilidades já existentes no que diz respeito à legislação e à estrutura organizacional, seus

recursos humanos, tecnológicos e financeiros. E, sendo receptiva às possibilidades de inovação e evolução, eventualmente merecer alguma adaptação.

O Capítulo 3 tece o entrelaçamento da jurisdição, do devido processo legal, os Princípios da Imparcialidade, da Independência e da livre convicção do magistrado com a Missão e a Visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) e seu Mapa Estratégico, e destes com a inspiração no modelo de gestão originário da indústria, da atividade econômica que transforma matéria-prima em produtos comercializáveis utilizando força humana, máquinas e energia. Nos termos das condições existentes, o estudo apresenta as possibilidades de realização de ações baseadas na filosofia *Lean*, que se pauta pela eliminação dos desperdícios, e com a utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação e dos conteúdos das redes sociais como ferramentas subsidiárias e hábeis a proporcionar a diminuição dos erros, dos atos inexitosos e do retrabalho, proporcionando aumento real de resultados produtivos que refletirão diretamente na celeridade processual.

O entrelaçamento, a correlação, a comparação, a contestação, a crítica etc. aos fatos e atos identificados nos processos originários acontece no Capítulo 4, com o pensamento na economia que poderá ser gerada ao prover o Judiciário de um perfil proativo, com um prestador do serviço jurisdicional condizente com a era da informação e nos termos dos Princípios Constitucionais, Processuais e Administrativos, solidariamente responsável pelas informações necessárias ao regular andamento das lides e por todas as demais atitudes imprescindíveis ao verdadeiro acesso à justiça e à razoável duração do processo. Nesse sentido, a reflexão tem como propósito abolir os procedimentos geradores dos petições redundantes, frívolos e protelatórios que podem ser evitados; mas não somente: também reduzir a enormidade de recursos que chegam ao segundo grau de jurisdição e aos tribunais superiores, a exemplo, os julgados contemporâneos e antagônicos pertencentes ao acervo da Jurisprudência Catarinense, acórdãos por votação unânime e que face seu conteúdo foram escolhidos como objeto inicial do desenvolvimento deste estudo de caso.

As hipóteses construídas objetivam (1) reduzir os atos inexitosos geradores do retrabalho, (2) reduzir o tempo de tramitação da ação, e (3) reduzir o custo do processo. O âmago da investigação traz (não há como isolar) a experiência e o conhecimento obtidos pela autora nas unidades em que atuou como, técnico judiciário auxiliar em cartório judicial, gabinete de juiz e de desembargador e como escritã judicial/analista jurídico em chefia de cartório. Então, considerando que os embaraços que prejudicam o acesso à justiça e a razoável duração do processo são, precipuamente, decorrentes dos desvios de rito havidos na tramitação

processual – imensurável parcela resulta dos inexitosos atos ordinatórios e impulsos processuais praticados sem responsabilidade e objetividade – conclui-se que é o retrabalho e a falta de iniciativa resolutiva que contribuem para o acúmulo de ações judiciais nos fluxos processuais das varas, gerando a invencível carga de trabalho que segue perene ao longo dos tempos. Não bastasse, intervenções desnecessárias dos agentes e das partes acrescentam mais prejuízo para a prestação jurisdicional, mostrando quão desgovernada e defeituosa é nossa linha de produção. A proposta é desonerar os servidores e juízes de repetitivas ações, de modo que possam direcionar suas capacidades à atividade fim, dispondo de mais tempo para as pesquisas da legislação, da doutrina, da jurisprudência etc., fomentando a melhora da qualidade técnica das decisões judiciais e dando melhores respostas aos jurisdicionados e para a sociedade. É com esta mudança de atitude organizacional e funcional, via gestão por desempenho e resultado, conforme metas e objetivos a serem alcançados e constantes do Mapa Estratégico do PJSC, que se busca auxiliar na resolução dos problemas do efetivo Acesso à Justiça e propiciar a Razoável Duração do Processo.

Esta ponderação almeja repercutir no âmbito socioeconômico do Poder Judiciário, das Partes e até da Sociedade, pois prima por reduzir custos, tornar o processo mais útil, dinâmico e célere, extirpando ou diminuindo os atos infrutíferos e procrastinatórios. Do ponto de vista da organização, visa cumprir sua Missão, implementando estratégias que possam agregar valor ao produto e serviço que oferece – a prestação jurisdicional –, e proporcionar o verdadeiro acesso à justiça e a razoável duração do processo. Do ponto de vista das partes, busca diminuir o custo secundário do processo com a desnecessidade de emprego de recursos em investigações que visam obter dados já disponíveis nos Sistemas Auxiliares de Informação e nas redes sociais; e diminuir a angústia em razão da maior agilidade na prestação jurisdicional. Do ponto de vista da Sociedade, objetiva-se um ganho difuso e sistêmico, de valores incalculáveis, mas facilmente reconhecíveis na reordenação social, mais justa e equânime.

Os recursos humanos à disposição do PJSC são consideravelmente qualificados – certamente um dos seus grandes ativos e, na sua grande maioria, detentora de curso de nível superior, em tese, aptos a encararem um novo desafio para vencer as limitações produtivas. A força de trabalho do PJSC está em contínuo desenvolvimento, apoiado mediante o custeio de cursos, graduação e pós-graduação, destacando-se que 7662 colaboradores, o equivalente a 67,3% do total, têm formação em nível superior (SANTA CATARINA, 2020).

Tendo em vista o crescente incremento das demandas judiciais, é imprescindível a identificação e aplicação de soluções que venham a aperfeiçoar as operações internas, mesmo

que provocando quebras paradigmáticas, e a busca da eficácia do serviço prestado com a otimização dos meios de produção, aproveitando os largos passos da evolução do conhecimento e da tecnologia. Muito além das sentenças e decisões terminativas, também o entendimento e as atitudes desenvolvidas durante o curso do processo têm reflexos na sociedade porque a administração da justiça também é norteadora da conduta social, pois a comunidade tende a se espelhar naquilo que lhe parece superior e melhor, e, por consequência, o tem como exemplo. Assim, a prestação jurisdicional influencia práticas negociais, relações pessoais, familiares, trabalhistas, trato com questões ambientais e todas outras do âmbito civil e penal, causando, portanto, reflexos na organização social.

É próprio do nosso tempo que a Instituição chame para si a responsabilidade na prática de atos administrativos que tornem mais célere o processo, prescindindo da provocação da parte. É econômico e temporalmente mais adequado. Esta perspectiva vai fazer com que o conhecimento avance ainda mais no sentido de proporcionar melhores soluções com a adoção de práticas que, embora permitidas, culturalmente são inibidas e não incentivadas. Essa iniciativa reduzirá o fluxo de manifestações e requerimentos e toda a rotina deles decorrente, e tornará praticamente desnecessários os vários petições como os que requerem prazo para diligências ou os que indicam informação desatualizada e que apenas protelam o andamento do feito, com objetivo único de manter vivo o processo, esperando por alguma mudança de estado e/ou situação econômica do sujeito devedor ou sucumbente.

Esta novel perspectiva hermenêutica autorizará aos servidores interpretar situações processuais, exigindo comportamento proativo, cuja adoção, por novas práticas, possibilitará considerável diminuição do tempo de tramitação e/ou de vida dos processos judiciais.

2 NORMAS ORIENTADORAS DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Ao bem da segurança jurídica, existem normas que definem e norteiam o conjunto das atividades estruturadas e destinadas a resultar numa decisão judicial. É o processo judicial, senão a principal, certamente uma das mais importantes ferramentas para viabilizar o aclamado acesso à justiça. Conclui-se por tamanha importância pois a preocupação em o tornar efetivo é uma constante, seja entre os legisladores, seja entre aqueles que atuam diretamente na atividade judiciária – os estudiosos e pesquisadores do direito –, ou ainda entre os que se lançam em desafio procurando alguma pertinência nestes conjuntos.

Aqui vamos especialmente destacar as normas que dão azo ao desenvolvimento da criatividade e possibilitam o delineamento das atitudes e do curso do processo com inspiração na teoria de base *Lean Manufacturing*, que serviu ao estudo de caso, trazendo as ideias e as experiências de outro setor, adaptadas e transpostas conforme a situação exigir. Neste sentido, nada obstante inexistir regra especial e determinadora de utilização dos procedimentos propostos, é importante reforçar que também nada há que os proíbam, logo, será uma questão de racionalidade, de bom senso, de utilidade, de proporcionalidade, de razoabilidade, de eficiência, entre outras. Assim, a partir do sistema de produção enxuta desenvolvido no Japão na década de 1960 (WOMACK; JONES; ROOS, 1990) como uma evolução da produção em massa americana – mas com força de trabalho mais qualificada e altamente motivada, capaz de antecipar os problemas antes de ocorrerem e de tomar iniciativa para solucioná-los –, entendemos perfeitamente oportuna a adequação ao pensamento enxuto (*lean thinking*) – uma filosofia e método de gestão originário da indústria automobilística que objetiva eliminar os desperdícios verificados em processos –, principalmente em face da atual disponibilização de recursos tecnológicos e da invencível e crescente demanda judicial e também por reunir informação, conhecimento e sabedoria para caracterizar as ações racionais que poderão ser efetivadas de acordo com a adequação para o contexto determinado.

Abre-se um parêntese para citar, conforme autobiografia de Henry Ford, característica peculiar acerca de importante evolução ocorrida na indústria automobilística no início do século XX: a esteira de montagem que viabilizou a produção em massa que foi inspirada na guia de desmontagem das carcaças dos animais na indústria da carne. Como a significativa evolução da forma de produção industrial ocorreu por processo adaptado da manufatura dos abatedouros de animais, a oportuna atualização de paradigmas no judiciário pode acontecer com fundamento

em teorias e práticas de setor diverso da prestação do serviço público, e principalmente em função da evolução da organização social e dos recursos tecnológicos. Fecha-se parêntese.

Assim é que se propõe novos procedimentos por inovadoras percepções e práticas em função dos novos paradigmas da prestação jurisdicional mais condizentes com a organização e evolução da sociedade em que vivemos. Semelhante conscientização pode ser notada no texto do Professor Zanon Junior (2014, p. 11), o qual reconhece a imprescindibilidade da construção de um novo modelo adequado para a Ciência Jurídica, pois “[...] propõe novos conceitos operacionais para Moral e Ética, de modo a clarificar a compreensão da moralidade política e, assim, viabilizar uma leitura mais adequada, nos aspectos descritivos e normativos, de sua confluência com o Direito”. O autor trata da superação da crise paradigmática do positivismo jurídico e apresenta a correlação entre Moral, Ética e Direito, defendendo que a resolução do tema serve de base filosófica para a delimitação racional da legitimidade política e da relação entre poder, decisão e justiça.

A evolução e o progresso aproximam a forma de pensar, direcionada para a construção de uma organização social mais justa, ocupada com a tomada de boas decisões – seja para o individual ou para a coletivo – para o fomento da qualidade do serviço judiciário e da prestação jurisdicional e circunspecta com a parcela de responsabilidade na pacificação social. Desse modo, reconhece-se que o Direito é o instituto artificialmente criado para delimitar políticas e estruturas para tal finalidade, considerando o processo de mudança e adaptação dos integrantes da sociedade organizada às modificações ocorridas no convívio social com o passar do tempo, valendo-se de que

[...] a eticidade reflete um passo adiante no progresso civilizatório, na medida em que a formação de grupos sociais implica a definição das margens de convergência de critérios morais, de modo a tornar claras as ponderações axiológicas de determinado conjunto de pessoas acerca do que é certo e errado. (ZANON JUNIOR, 2014, p. 14).

E o que é certo ou errado para a prestação jurisdicional no atual estágio da evolução das relações em sociedade, do conhecimento tecnológico e da disponibilidade de informações que podem ser pertinentes ao serviço judiciário e à melhor formação do processo judicial? A resposta pode estar na função ordenadora dos interesses da vida em sociedade, sem descuidar dos conflitos que se verificarem entre os seus membros a fim de ensejar a máxima realização dos valores humanos com o mínimo de desperdício. O que deve orientar essas ações é o critério do justo e do equitativo. É um caminho do tipo que este estudo de caso objetiva mostrar.

2.1 BASES CONSTITUCIONAIS

A Constituição Federal (CF) de 1988 ficou conhecida como a “Constituição Cidadã” principalmente pelas novas diretrizes sobre direitos pessoais que devem ser garantidos. É incontroverso que tais preceitos foram determinantes para alteração de políticas de atuação da administração pública, e aqui destacamos especialmente as políticas de atuação do poder jurisdicional em face dos direitos de acesso à justiça e da razoável duração do processo.

A fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo, a atividade jurisdicional será ininterrupta e exercida com a observância das normas de processo e das garantias processuais das partes – é o que consta no texto da lei maior. Visando proporcionar a razoável duração do processo, é preciso também considerar que geralmente as situações tratadas envolvem duas ou mais partes com interesses antagônicos e a formação de um sistema com complexidades diversas para exigir que estejamos dispostos a fazer o que for necessário para que os citados direitos sejam caracterizados através do cumprimento das leis.

Nosso trunfo é que o Poder Judiciário é formado por pessoas: são magistrados, servidores e os demais integrantes do Sistema de Justiça, que juntos podem contribuir para uma efetiva prestação jurisdicional, célere e eficiente. Assim, nesse ínterim, funcionando em favor do individual e do coletivo, do bem-estar social e do Estado Democrático de Direito, o papel do Poder Judiciário tem como maior ativo o seu quadro de recursos humanos e o conhecimento que estes possuem. E, ao tomar posse no Judiciário, assumimos o compromisso de cumprir com os deveres e as atribuições do cargo, atuar com ética e servir à sociedade da melhor forma possível. É aí que cada um pode desenvolver o comprometimento pessoal com o êxito dos atos por si praticados, sendo solidariamente responsável – porque, para realizar bem o nosso trabalho, precisamos muito mais do que apenas o conhecimento técnico exigido na função. Nesse sentido, a adequada gestão com pessoas insere a motivação, a liderança e o comprometimento que podem gerar as necessárias mudanças para a Nova Prestação Jurisdicional, conforme as hipóteses apresentadas no presente estudo de caso.

A inteligência comportamental é instigada por novas percepções e interpretações da legislação e normatização já existentes, ou seja, é aliada ao direito positivado consistente no conjunto de todas as regras e leis que regem a vida em sociedade e,

Como dito, uma vez que a Constituição estabelece as bases do ordenamento jurídico, ditando seus princípios e valores fundamentais, há necessária relação do direito

constitucional com todos os demais “ramos” do direito. Mas há razões que peculiarizam a vinculação do direito processual ao direito constitucional.

Em primeiro lugar, o direito processual regula uma das funções do poder estatal, a atividade jurisdicional. E as normas constitucionais têm por um de seus objetos essenciais, precisamente, a regulação da atividade estatal. É o que faz a Constituição quando determina a “separação de poderes” (a rigor: separação de *funções* a serem operadas no exercício do poder soberano único), estrutura o Estado e assegura direitos fundamentais. As mais basilares regras e princípios do direito processual, portanto, partem da própria Constituição.

Por outro lado, a jurisdição é atividade destinada a dar atuação concreta ao ordenamento, inclusive às próprias normas constitucionais. Assim, o direito processual abrange a disciplina do próprio modo de efetivação da Constituição.

Daí a relação em dois vetores, expressa de maneira bastante apropriada pela doutrina, através da seguinte fórmula: *a Constituição tutela o processo para que o processo proteja a Constituição e o ordenamento como um todo*. (WANBIER; TALAMINI, 2016, p. 58).

Com este direcionamento, sendo o processo civil ordenado, disciplinado e interpretado conforme os valores e as normas fundamentais estabelecidos na Constituição da República Federativa do Brasil (artigo 1º do Novo Código de Processo Civil – NCPC), a garantia constitucional da igualdade ou isonomia tem como destinatário também o magistrado que, na condução do processo, deverá assegurar às partes igualdade de tratamento. Mas este postulado, o Princípio da Igualdade, deve ter observância geral, não somente consideradas as partes em um processo, mas em todos os processos, e sabemos que essa isonomia não está assegurada na realidade prática, principalmente porque há uma diversidade de posicionamentos dos magistrados quanto à forma de condução do processo, acerca da utilização ou não de ferramentas que podem agilizar a tramitação do feito e quanto à própria determinação de quem são os iguais e quem são os desiguais e o tratamento que deve ser dispensado a eles.

Por isso, emerge a inaugural oportunidade de atualização paradigmática em respeito à garantia constitucional da igualdade (ou isonomia) para termos como referência preponderante o ato judicial/processual/ordinatório praticado não em favor de uma parte ou outra, mas em benefício do procedimento processual, em benefício do fluxo da ação judicial, independentemente das partes e do mérito e principalmente em face da melhor eficiência e da mais razoável duração do processo.

A igualdade perante a lei é premissa para a afirmação da igualdade perante o juiz: da norma inscrita no art. 5º, *caput*, da Constituição, brota o princípio da igualdade processual. As partes e os procuradores devem merecer tratamento igualitário, para que tenham as mesmas oportunidades de fazer valer em juízo as suas razões. [...]

A absoluta igualdade jurídica não pode, contudo, eliminar a desigualdade econômica; por isso, do primitivo conceito de igualdade, formal e negativa (a lei não deve estabelecer qualquer diferença entre os indivíduos), clamou-se pela passagem à igualdade substancial. E hoje, na conceituação positiva da isonomia (iguais oportunidades para todos, a serem propiciadas pelo Estado), realça-se o conceito realista, que pugna pela igualdade proporcional, a qual significa, em síntese, tratamento igual aos substancialmente iguais.

A aparente quebra do princípio da isonomia, dentro e fora do processo, obedece exatamente ao princípio da igualdade real e proporcional, que impõe tratamento desigual aos desiguais, justamente para que, supridas as diferenças, se atinja a igualdade substancial. [...]

No processo civil legitimam-se normas e medidas destinadas a reequilibrar as partes e permitir que litiguem em *paridade em armas*, sempre que alguma causa ou circunstância exterior ao processo ponha uma delas em condições de superioridade ou de inferioridade em face da outra. Mas é muito delicada essa tarefa de reequilíbrio substancial, a qual não deve criar desequilíbrios privilegiados a pretexto de remover desigualdades. (CINTRA; DINAMARCO; GRINOVER, 2010, p. 59-60).

É, pois, da Constituição da República Federativa do Brasil “[...] que podemos extrair a essência, a finalidade e a forma do processo em um Estado Democrático de Direito” (WANBIER; TALAMINI, 2016, p. 57). É o ponto de partida para sua compreensão adequada. “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]” (BRASIL, 1988).

Na origem, o Direito era exercido pelas próprias partes conflitantes porque não se tinha um conceito de poder estatal. Com o passar dos tempos, o Estado começou a regular as relações sociais e obteve o monopólio da jurisdição, e, diante da obrigação de colocar à disposição a tutela jurisdicional, tornou-se o responsável exclusivo em proporcionar o acesso à justiça, sendo impellido a viabilizar e a dizer efetivamente o direito aos seus jurisdicionados, distribuindo a Justiça àqueles que a invocarem.

Ou seja, a garantia constitucional do Acesso à Justiça (Princípio da Inafastabilidade do Controle Jurisdicional ou Princípio do Direito de Ação) é fruto tanto de uma evolução histórica quanto de uma necessidade social, e, em razão de sua importância, essa promessa foi elencada dentre os direitos e as garantias fundamentais na CF de 1988: “Art. 5º [...] XXXV – a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988).

Sendo o Brasil um Estado Democrático de Direito, a constituição emanou da vontade do povo com um sistema de garantia dos direitos humanos, no qual as leis são criadas para o povo, tendo em vista o sistema social.

Isto quer dizer que todos têm acesso à justiça para postular tutela jurisdicional preventiva ou reparatória relativamente a um direito. Estão aqui contemplados não só os direitos individuais, como também os difusos e coletivos.

Pelo princípio constitucional do direito de ação, todos tem o direito de obter do Poder Judiciário a *tutela jurisdicional adequada*. Não é suficiente o direito à tutela jurisdicional. É preciso que essa tutela seja a *adequada*, sem o que estaria vazio de sentido o princípio.

[...]

Nisso reside a essência do princípio: o jurisdicionado tem direito de obter do Poder Judiciário a tutela jurisdicional *adequada*. A lei infraconstitucional que impedir a concessão da tutela adequada será ofensiva ao princípio constitucional do direito de ação. (NERY JUNIOR, 2002, p. 100-101).

Também se pode dizer que a garantia constitucional do acesso à justiça está ligada intimamente e se relaciona diretamente com o Princípio constitucional da Isonomia (ou da Igualdade), haja vista que esta não deveria ser condicionada a qualquer característica pessoal ou social. E como uma garantia ampla, geral e irrestrita, somente a atuação proativa do serviço judiciário proporcionaria a igualdade para as partes no âmbito da relação jurídica processual, de forma que todos tenham o mesmo tratamento, independentemente de suas condições.

Por isso o interesse deste estudo também se volta para o reconhecimento e a adoção de novas práticas decorrentes da evolução tecnológica, muito provavelmente mais aptas ao atingimento das finalidades desejadas na missão e visão do PJSC. Esta mudança de paradigmas toma como parâmetro as novas diretrizes da prestação do serviço público e do competitivo mercado da iniciativa privada, cujo principal regulador é o custo-benefício. Nessa linha de raciocínio, a bem da cidadania e frente ao crescente aumento da demanda judicial é que precisa ser desenvolvida a prestação jurisdicional e o sistema judicial, tendo em vista o sistema social. A ideia é que se busque, sempre, soluções práticas, sem infringir qualquer norma, para que a prestação do serviço e o efetivo acesso à Justiça não fique prejudicado ou tenha limitações em face de condições pessoais, seja de que gênero for.

Na prática, porém, o que hoje se observa é a insuficiência no cumprimento do dito constitucional de modo que efetivamente o cidadão tenha acesso à justiça, pois tais prescrições somente estão a garantir o acesso ao Poder Judiciário. Acesso à Justiça é muito mais do que o acesso ao Poder Judiciário e precisa ser a prioridade para o contexto da organização. Logo, é momento para se tratar das ações e da forma de conduta nas responsabilidades e nas obrigações da Instituição para atingimento útil dos fins a que se propõe: ser reconhecida como eficiente, célere e humanizada, realizando a Justiça com a adequada solução de conflitos.

O sucesso da instituição Poder Judiciário poderá acontecer com a reavaliação das dimensões dos seus atos e dos seus propósitos e se estes forem abrangentes o suficiente para que cumpram efetivamente com a função jurisdicional. O foco deve se voltar, então, para a eficiência dos procedimentos e instrumentos jurídico-processuais-administrativos utilizados para o atingimento eficaz das ações pelas quais se pode responsabilizar, considerando para isso a utilização das ferramentas disponíveis que influirão diretamente nas relações de custo, temporalidade, formalidade etc., e, enfim, no efetivo acesso à Justiça e também na razoável duração do processo – garantia incluída pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que foi elevada ao patamar de Direito Constitucional conforme inserida no artigo 5º: “Art. 5º [...]

LXXVIII – 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).

Para que o Princípio da Razoável Duração do Processo (ou da Celeridade) seja respeitado, é necessário que o rito processual, com início, meio e fim, seja proativamente conduzido pelo serviço judiciário com a razoabilidade e a proporcionalidade antes citadas e condizentes com o cenário de atual insatisfação jurídica em que vivemos. As partes têm direito e reclamam por uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente e sem os rotineiros comprometimentos do contraditório e da ampla defesa ocasionados pela falta ou pela demora da informação legal e atualizada nos autos. Esta deficiência pode ser suprida ou, no mínimo, amenizada pelo serviço judiciário proativo embasado em novos paradigmas, íntegro, isento e imparcial, contribuindo para a formação da tríade processual e para o exercício do contraditório e da ampla defesa, os quais somente podem ser plenos a partir das informações imprescindíveis do início e desde o momento em que se é cientificado do processo e de seus eventos.

Assim, o contraditório e a ampla defesa são basilares do processo e da sua duração, porque dão a oportunidade para as partes se valerem de mecanismos legais e probatórios para argumentação das teses na relação processual – “Art. 5º [...] LV – aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes” (BRASIL, 1988).

Certo é que a obtenção de informações necessárias e atualizadas para os processos pode ser conseguida via direitos de petição e de obtenção de certidões em defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal.

Art. 5º [...]

XXXIV – são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

- a) O direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;
- b) A obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal; (BRASIL, 1988).

Porém, em função da celeridade na tramitação do processo, é justo que sejam obtidas pelo meio mais rápido e eficaz possível, via sistemas auxiliares de informação e, sim, proativamente praticadas na e pela unidade judiciária, pelo agente, pelo servidor atuante no processo, para bem formar o devido processo legal, cujo Princípio, aliás, é a base sobre qual todos os outros se sustentam (da publicidade dos atos processuais, do contraditório, do juiz natural, da motivação das decisões judiciais, da isonomia, da inafastabilidade do controle jurisdicional, da proibição da prova ilícita etc.). “ Art. 5º [...] LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal” (BRASIL, 1988).

Tudo que disser respeito à tutela da vida, liberdade ou propriedade está sob a proteção do devido processo legal e em nome dos direitos fundamentais do cidadão. A interpretação conceitual do devido processo pode ser elástica, assim já reconheceu o mestre Nelson Nery Junior ao escrever que tanto a jurisprudência como a doutrina alargaram o âmbito de abrangência da cláusula para este fim.

Desse modo, o devido processo legal se manifesta em todos os campos do direito, desde o constitucional, podendo ser harmonizado e relacionado com o ramo processual (civil e penal) e, inclusive com o ramo administrativo; e neste, não somente no seu viés substantivo e procedimental, mas principalmente em todas as ações necessárias ao desenvolvimento de suas atribuições – desde as mais genéricas, abrindo um novo limite no horizonte dos e para os atos administrativos que passam a ser obrigatoriamente combinados com a tecnologia da informação (TI), via banco de dados legais à disposição dos poderes estatais. É uma nova perspectiva em função do acesso à justiça, da razoável duração do processo, da eficiência, da celeridade, enfim, da prestação jurisdicional adequada às condições e à época em que vivemos.

A cláusula *due process of law* não indica somente a tutela processual, como à primeira vista pode parecer ao intérprete menos avisado. Tem sentido genérico, como já vimos, e sua caracterização se dá de forma bipartida, pois há o *substantive due process* e o *procedural due process*, para indicar a incidência do princípio em seu aspecto substancial, vale dizer, atuando no que respeita ao direito material, e, de outro lado, a tutela daqueles direitos por meio do processo judicial ou administrativo. (NERY JUNIOR, 2002, p. 37).

O devido processo legal é destacado como garantia dos cidadãos não somente contra qualquer uso excessivo ou imoderado de poderes como comumente indicado, mas como uma nova prescrição contra as omissões, as inércias, as isenções, as indiferenças, as irresponsabilidades dos agentes públicos – os viabilizadores dos atos administrativos e judiciais e/ou do poder governamental propriamente dito. Esse devido processo legal é destacado também como garantia do *Lean Process*, ou seja, como garantia de decisões objetivas e condizentes com a atualidade tecnológica e como garantia para a prática de atos ordinatórios que visem primordialmente a celeridade e efetividade processual.

Talvez seja necessário e oportuno esclarecer que não se trata de autonomia da vontade conforme princípio prevalente no direito privado, no qual há liberdade de contratar, de realizar negócios e praticar atos jurídicos, mesmo que a lei não os preveja, desde que não atentem contra as normas de ordem pública ou contra os bons costumes. Trata-se de agir nos termos da lei e nos limites da atribuição do poder jurisdicional, ou seja, agir no sentido de promover atos que satisfaçam o processo, o jurisdicionado e, por consequência, o interesse público, ao fomentar uma sociedade mais justa e pacificada. Trata-se de agir com proporcionalidade e razoabilidade

através de atos administrativos e ordinatórios judiciais controláveis por sistema de inteligência artificial e/ou pela própria autoridade, e até por via processual administrativa/judicial caso verificada alguma anomalia, extrapolação ou irregularidade.

Ressaltando transcrição em julgamento efetuado por juiz da Suprema Corte estadunidense Felix Frankfurter, citado na obra “O devido processo legal e a razoabilidade das leis na nova Constituição do Brasil” (CASTRO, 1989), o professor Fabio de Oliveira informa que nos julgados norte-americanos o devido processo legal é estabelecido pelas tradições e pelos sentimentos da sociedade e alicerçado por princípios morais que dizem respeito ao que é imparcial, reto e justo.

Due process não pode ser aprisionado dentro dos traiçoeiros lindes de uma fórmula... *due process* é produto da história, da razão, do fluxo das decisões passadas e da inabalável confiança na força e fé democrática que professamos. *Due process* não é um instrumento mecânico. Não é um padrão. É um processo. É um delicado processo de adaptação que inevitavelmente envolve o exercício do julgamento por aqueles a quem a Constituição confiou o desdobramento desse processo. (OLIVEIRA, 2007, p. 99).

Em um devido processo legal em sentido mais restrito, não menos importante é a natureza da ação (civil ou penal) que vai determinar as balizas do dever de proporcionar ao jurisdicionado formas de efetivamente alcançar a concretização do direito apresentado e reconhecido por decisão judicial no curso do processo. Não mais somente aqueles elementos essenciais e consequências em

[...] sentido unicamente processual que a doutrina brasileira tem empregado, ao longo dos anos, a locução “devido processo legal”, como se pode verificar, *v.g.*, da enumeração que se fez das garantias dela oriundas *verbis*: a) direito à citação e ao conhecimento do teor da acusação; b) direito a um rápido e público julgamento; c) direito ao arrolamento de testemunhas e à notificação das mesmas para comparecimento perante os tribunais; d) direito ao procedimento contraditório; e) direito de não ser processado, julgado ou condenado por alegada infração às leis *ex post facto*; f) direito à plena igualdade entre acusação e defesa; g) direito contra medidas ilegais de busca e apreensão; h) direito de não ser acusado nem condenado com base em provas ilegalmente obtidas; i) direito à assistência judiciária, inclusive gratuita; j) privilégio contra a autoincriminação.

Especificamente quanto ao processo civil, já se afirmou ser manifestação do *due process of law*: a) a igualdade das partes; b) garantia do *jus actionis*; c) respeito ao direito de defesa; d) contraditório.

Resumindo o que foi dito sobre este importante princípio, verifica-se que a cláusula *procedural due process of law* nada mais é do que a possibilidade efetiva de a parte ter acesso à justiça, deduzindo pretensão e defendendo-se do modo mais amplo possível, isto é, de ter *his day in Court*, na denominação genérica da Suprema Corte dos Estados Unidos. (NERY JUNIOR, 2002, p. 41-42).

Salvaguardando todos os anteriores, o Princípio da Publicidade dos atos processuais é importante ferramenta que serve aos cidadãos como forma de acompanhamento e controle do Poder Judiciário, e verdadeiramente é uma segurança para os agentes atuarem proativamente

no serviço judiciário, posto que todos os atos realizados em benefício do processo terão o respectivo registro e publicação no caderno processual, justificando a finalidade e esclarecendo o conteúdo e o alcance da ação realizada.

O comportamento prioriza a transparência e é justificado pelo interesse em proporcionar o acesso à justiça e viabilizar a razoável duração do processo, sem arbitrariedades; o sigilo é a exceção, preserva a intimidade dos atos que digam respeito a casamento, filiação, separação de cônjuges, conversão desta em divórcio, alimentos, guarda de menores e demais causas em que exigir o interesse público, mas divulga fatos e dados relevantes para o processo em geral, tornando-o realmente útil ao fim a que se destina, fortalecendo a jurisdição e, por consequência, pacificando a sociedade. “Art. 5º [...] LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando em defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem (BRASIL, 1988).

Por fim, é importante frisar que o Princípio da Publicidade forneceu importante pressuposto para outros direitos fundamentais, os neste estudo especialmente considerados: o direito de defesa e da imparcialidade e independência do juiz.

2.2 BASES PROCESSUAIS

Encontráveis no Direito Processual, como antes expresso, as bases processuais são o conjunto de normas que disciplinam o exercício da jurisdição por meio do processo. Citando doutrina de Mancini, Pisanelli e Scialoja (1855), o mestre Nelson Nery Junior informa, acerca dos princípios do Direito Processual Civil, uma divisão em informativos: os que independem de demonstração, são universais, praticamente incontroversos, e se baseiam em critérios estritamente técnicos e lógicos, de pouco ou nenhum conteúdo ideológico; e fundamentais ou gerais aqueles “[...] sobre os quais o sistema jurídico pode fazer opção, considerando aspectos políticos e ideológicos. Por essa razão, admitem que em contrário se oponham outros, de conteúdo diverso, dependendo do alvedrio do sistema que os está adotando” (NERY JUNIOR, 2002, p. 30).

Referindo-se especificamente sobre sua relação com o processo, os princípios fundamentais devem ser examinados sob o ângulo do Direito Constitucional, já que são considerados pelo sistema conforme critérios político-ideológicos. Citando exemplo de Arruda Alvim (2000), os princípios informativos têm subclassificações, quais sejam: lógico, jurídico, político e econômico.

O processo deve ser *lógico* em sua estrutura, devendo, por exemplo, a petição inicial preceder a contestação. Pelo princípio *jurídico*, o processo deve seguir regras preestabelecidas pelo ordenamento jurídico. As regras de ordem *política* precisam ser seguidas no processo, como, por exemplo, a que determina ao juiz o dever de sentenciar, ainda que haja lacuna na lei (art. 126, CPC), devendo, para tanto, servir-se da analogia, dos costumes e dos princípios gerais do direito. Segundo o princípio *econômico*, de aplicação intuitiva, deve-se obter o máximo do processo com o mínimo de dispêndio de tempo e de atividade, observadas sempre as garantias das partes e as regras procedimentais e legais que regem o processo civil. (NERY JUNIOR, 2002, p. 30).

A nova referência paradigmática, com foco e relevância no procedimento e fluxo processual, não destoaria do conteúdo dos parágrafos primeiro e terceiro do artigo 319 do Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015), que expressam o direito do autor, caso não disponha das informações relativas à qualificação e ao endereço do réu, de, na petição inicial, requerer ao juiz diligências necessárias à sua obtenção, principalmente quando se tornar impossível ou excessivamente oneroso o acesso à Justiça.

Art. 319. A petição inicial indicará:

[...]

II - Os nomes, os prenomes, o estado civil, a existência de união estável, a profissão, o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas ou no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, o endereço eletrônico, o domicílio e a residência do autor e do réu;

[...]

§ 1º Caso não disponha das informações previstas no inciso II, poderá o autor, na petição inicial, requerer ao juiz diligências necessárias à sua obtenção.

[...]

§ 3º A petição inicial não será indeferida pelo não atendimento ao disposto no inciso II deste artigo se a obtenção de tais informações tornar impossível ou excessivamente oneroso o acesso à justiça. (BRASIL, 1988)

A questão é ir mais além: pretende atribuir ao Judiciário um comportamento proativo, a habilidade de identificar situações de impulso processual e agir independentemente de acionamento da parte, evitando movimentações, despachos, intimações, peticionamentos, atualizando a definição de Acesso à Justiça. Essa proposta visa antecipar eventuais dificuldades nas citações ao tomar a iniciativa para verificar ou confirmar a informação mais recente em relação ao endereço e/ou localização do réu; compensar as fragilidades das partes na obtenção de informações necessárias para a restrição e/ou penhora de bens, entre outras possibilidades, por exemplo. A proposição encontra relevância na quebra da dogmática jurídica que submete todo o impulso processual à iniciativa da parte, na medida em que implementa os Princípios da Cooperação, da Utilidade, da Informalidade, da Instrumentalidade, da Razoabilidade e da Proporcionalidade, adequando-os não somente nas decisões e sentenças de mérito, mas também nas rotinas de trabalho.

Ora, se a parte pode requerer ao juízo na inicial que diligencie o paradeiro do réu, muito mais pode o poder instituído, de ofício e com os recursos que tem, fazê-lo. É o princípio

do devido processo legal conduzindo a aplicação teleológica racional das normas processuais, evitando a simples literalidade, os excessos do formalismo e a conversão da própria norma num fim em si mesma. Mas somente isto não basta. Deve ser um entendimento que acompanha a constante evolução, propondo atrair para o Judiciário a autonomia e responsabilidade por ações que possibilitam análises e deduções prognósticas, no sentido de indicar grau de probabilidade de êxito num procedimento, independentemente de quem seja a parte interessada e sua condição, porque o que objetiva é evitar toda tramitação processual e seus ônus sem que seja minimamente possível um resultado útil ao final do desenvolvimento do processo. Autonomia para ações profiláticas com a utilização de recursos já disponíveis, prevenindo e evitando atos de conteúdo vazio, repetitivos e sem sentido, sempre com foco na economia e na mais célere formação processual, com vistas ao desenvolvimento útil e regular do processo, que vão até proporcionar ao magistrado melhores condições fáticas para elaboração da sentença, destacado o menor dispêndio de tempo e a formação isonômica do processo; isso proporcionará a apreciação geral de conteúdo mais enxuto.

Todas essas iniciativas são oportunas e apropriadas à época em que vivemos, e se coadunam com o papel profilático da justiça defendido pelo então juiz federal Sérgio Moro, em evento no auditório do Tribunal de Justiça Catarinense, em benefício da sociedade, quando se referiu aos desafios do sistema de justiça perante o crime organizado ao afirmar que “[...] o Judiciário não deve se comportar como guardião de segredos sombrios dos governantes” (SANTA CATARINA, 2018). Ora, muito menos deve ele se comportar como guardião de segredos, não sigilosos, daqueles que pautam a conduta, certos de que a ineficiência do judiciário possibilitará práticas que seguem contrárias ao bom desenvolvimento das relações civis e da própria evolução da sociedade.

Mudanças paradigmáticas como a proposta, e outras, não destoam das normas fundamentais do processo civil, conforme artigos 1º ao 8º do Código de Processo Civil, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. O artigo 2º reconhece a inércia jurisdicional determinando que o processo civil judicial somente começa por iniciativa da parte interessada, mas deverá se desenvolver por impulso oficial, ou seja, o poder jurisdicional tem a autonomia e responsabilidade na condução de forma a completar o ciclo, o fluxo do processo, a partir do protocolo de qualquer ação. O artigo 3º expressa que qualquer ameaça ou lesão a direito poderá ser levado à apreciação do juiz; e o artigo 4º reconhece que “[...] as partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa” (BRASIL, 2015). A boa-fé deve ser o comportamento das partes do processo (artigo 5º) e, quando refere

“[...] aquele que de qualquer forma participa do processo”, inclui o próprio juízo e todos os seus auxiliares. Semelhante entendimento diz respeito à cooperação, no artigo 6º: “[...] todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva” (BRASIL, 2015). “É assegurada às partes paridade de tratamento em relação ao exercício de direitos e faculdades processuais, aos meios de defesa, aos ônus, aos deveres e à aplicação de sanções processuais, competindo ao juiz zelar pelo efetivo contraditório” (artigo 7º) (BRASIL, 2015). Atuando com proporcionalidade, razoabilidade, legalidade, publicidade e eficiência ao aplicar o ordenamento jurídico, “[...] o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa” (artigo 8º) (BRASIL, 2015).

Destacando a importância essencial da cooperação para atingimento dos objetivos do processo, além da previsão conforme indicado no parágrafo anterior, o artigo 67 do Código Processual Civil estende o dever de recíproca cooperação, indistintamente, a todos os magistrados e servidores da justiça estadual, federal, especializada e comum, em qualquer de suas instâncias e grau de jurisdição, e para a prática de qualquer ato processual (artigo 68 do NCPC), independentemente de forma específica (artigo 69 do NCPC).

Muitas outras disposições processuais convergem para sustentar as práticas evolutivas, por exemplo, quando o NCPC trata especificamente dos deveres das partes e de seus procuradores, não esquecendo de todos os outros que participem do processo, destaca o de expor os fatos em juízo conforme a verdade, não formular pretensão ou defesa cientes que são destituídas de fundamento, não praticar atos inúteis ou desnecessários à declaração ou defesa do direito, declarar e atualizar endereço residencial ou profissional (artigo 77 do NCPC).

Quando trata dos poderes, dos deveres e das responsabilidades do juiz, artigo 139 e seguintes do NCPC, o incumbe de assegurar às partes igualdade de tratamento, de velar pela razoável duração do processo, prevenir qualquer ato contrário à dignidade da justiça, indeferir postulações meramente protelatórias, determinar medidas indutivas ou coercitivas necessárias para assegurar o cumprimento de ordem judicial, inclusive nas ações que tenham por objeto prestação pecuniária, dilatar os prazos processuais e alterar a ordem de produção dos meios de prova, adequando-os às necessidades do conflito de modo a conferir maior efetividade à tutela do direito, determinar o suprimento de pressupostos processuais e o saneamento de outros vícios processuais. Reforçando o Princípio da Inércia e do Impulso Oficial, especificamente no artigo 141, expressa que “[...] o juiz decidirá o mérito nos limites propostos pelas partes, sendo-lhe vedado conhecer de questões não suscitadas a cujo respeito a lei exige iniciativa da parte”

(BRASIL, 2015).

Conforme artigo 142 do NCPC, o juiz tem o dever de impedir que autor e réu se utilizem do processo para praticar ato simulado ou conseguir fim vedado por lei. Responde o juiz civil e regressivamente por perdas e danos se recusar, omitir ou retardar, sem justo motivo, providência que deva ordenar de ofício ou a requerimento da parte (artigo 143 do NCPC). Ora, considerando que “[...] os atos e os termos processuais independem de forma determinada, salvo quando a lei expressamente a exigir, considerando-se válidos os que, realizados de outro modo, lhe preencham a finalidade essencial” – artigo 188 do NCPC (BRASIL, 2015) –, é justamente a prática inovadora, neste caso em especial a utilização das informações constantes nos bancos de dados à disposição do Poder Judiciário, que vão fornecer os subsídios para que o magistrado conduza equanimemente o processo de forma a alcançar os objetivos do Mapa Estratégico do PJSC.

Quando o Código trata do processo de execução propriamente dito, nos artigos 772 e 773, dá autoridade para o juiz, em qualquer momento do processo, determinar que sujeitos indicados pelo exequente forneçam informações em geral, documentos e dados que tenham em seu poder relacionadas ao objeto da execução e, até mesmo de ofício, determinar as medidas necessárias ao cumprimento da ordem. Quando, em decorrência o juízo receber dados sigilosos para os fins da execução, o juiz adotará as medidas necessárias para assegurar a confidencialidade.

O NCPC trouxe várias inovações que, se bem manejadas, trarão maior eficiência e celeridade ao processo, e neste sentido vem ganhando relevo o denominado Princípio da Adaptabilidade, que nada mais é do que a adequação de procedimentos às situações que se prestam, dando uma nova roupagem à tutela jurídica condizente com o cenário social e com as possibilidades tecnológicas da era da informação.

Em suma, conforme exposto, todas as ações, situações e possibilidades já são expressas na lei. O que se propõe é que elas sejam realizadas da forma como inicialmente explicadas, proativamente, diagnosticamente, prognosticamente, profilaticamente, a partir já do protocolo de ação judicial, pela autoridade do processo, pois significarão enorme economia de tempo e de recursos das partes e do próprio Poder Judiciário, que, por estas ações, fomentará a pacificação social via processo mais justo, célere e efetivo, ressignificando o acesso à justiça e correspondendo ao anseio da razoável duração do processo.

2.3 BASES ADMINISTRATIVAS

O Direito Administrativo se ocupa com o estudo, a estrutura, a organização e regulamentação da Administração Pública em geral. É um ramo do Direito Público e, para o estudo de caso, cabe destacar as noções, questões e interpretações relacionadas com os Princípios da Supremacia do Interesse Público e da Discricionariedade.

No que diz respeito ao Princípio da Supremacia do Interesse Público, como a própria designação expressa, podemos afirmar que o interesse público se sobrepõe ao interesse do particular, sendo pressuposto lógico do convívio social. Nesta concepção de preponderância, é qualificado como um direito indisponível, entendido como dever antes de poder, ou seja, o Estado não pode atuar de outra forma que não seja levando em conta este princípio e, nesse sentido, é obrigado a cumprir atos e políticas públicas eficientes, por exemplo.

É pacífico entre os doutrinadores que a defesa do interesse público corresponde ao próprio fim do Estado, que tem de defender os interesses da coletividade, atuando no sentido de promover o bem-estar social. Para este fim, argumentam esta prevalência do interesse público em detrimento do individual, porém, este estudo pretende chamar a atenção para outro prisma, uma interpretação mais atualizada e condizente com as situações aqui analisadas de forma a reconhecer sim a prevalência, mas negar que deva ocorrer em detrimento do individual. Ao proporcionar individualmente em cada processo judicial e às partes nele integrantes o acesso à justiça e a razoável duração do processo com base nos novos paradigmas propostos, dará preponderância ao individual, mas numa visão macro e muito mais importante e significativa e fortalecerá a prestação jurisdicional, dando mais credibilidade para o Poder Judiciário por construir a instituição pública mais humanizada e eficiente que a coletividade almeja e merece. É, no final das contas, o interesse público em benefício do interesse do individual e vice-versa.

Quando discorreu sobre o conceito jurídico de interesse público, Celso Antônio Bandeira de Mello, afirmou que “[...] não se trata de uma noção tão simples que se imponha naturalmente, como algo de *per se* evidente que dispensaria qualquer esforço para gizar-lhe os contornos abstratos” (MELLO, 2010, p. 58).

Ao se pensar em interesse público, pensa-se, habitualmente, em uma categoria *contraposta à de interesse privado, individual*, isto é, ao interesse pessoal de cada um. Acerta-se em dizer que se constitui no *interesse do todo*, ou seja, do *próprio conjunto social*, assim como acerta-se também em sublinhar que não se confunde com a somatória dos interesses individuais, peculiares de cada qual. Dizer isto, entretanto, é dizer muito pouco para compreender-se verdadeiramente o que é interesse público.

[...] O indispensável, em suma, é prevenir-se contra o erro de consciente ou inconscientemente, promover uma separação absoluta entre ambos, *ao invés de acentuar, como se deveria, que o interesse público, ou seja, o interesse do todo, é “função” qualificada dos interesses das partes*, um aspecto, uma forma específica, de sua manifestação. (MELLO, 2010, p. 59).

Conforme referido autor, existe uma lógica simples para se determinar a possibilidade de convergência entre o interesse público e o individual, identificável pelo raciocínio construído em função da resposta à seguinte pergunta:

Poderá haver um interesse público que seja discordante do interesse de *cada um dos membros da sociedade*? Evidentemente, não. Seria inconcebível um interesse do todo que fosse, ao mesmo tempo, contrário ao interesse de cada uma das partes que o compõem. Deveras, corresponderia ao mais cabal contrassenso que o bom para todos fosse o mal de cada um, isto é, que o interesse de todos fosse um anti-interesse de cada um.

Embora seja claro que pode haver um interesse público contraposto a *um dado* interesse individual, sem embargo, a toda evidência, não pode existir um interesse público que se choque com os interesses de cada um dos membros da sociedade. Esta simples e intuitiva percepção *basta para exibir a existência de uma relação íntima, indissolúvel, entre o chamado interesse público e os interesses ditos individuais*.

É que, na verdade, o interesse público, o interesse do todo, do conjunto social, nada mais é que a *dimensão pública dos interesses individuais*, ou seja, dos interesses *de cada indivíduo enquanto partícipe da Sociedade* [...]. (MELLO, 2010, p. 59-60).

Aplicando as considerações ao estudo de caso, é possível admitir que o interesse público é a faceta coletiva do interesse individual que não deve ser concebido isoladamente. Assim, “[...] o interesse público deve ser conceituado como o interesse resultante do conjunto dos interesses que os indivíduos pessoalmente têm quando considerados em sua qualidade de membros da Sociedade e pelo simples fato de o serem” (MELLO, 2010, p. 61). É

[...] o que nomeamos de interesse do todo ou interesse público. Não é, portanto, de forma alguma, um interesse constituído autonomamente, dissociado do interesse das partes e, pois, passível de ser tomado como categoria jurídica que possa ser erigida irrelatamente aos interesses individuais, pois, em fim de contas, ele nada mais é que uma faceta dos interesses dos indivíduos: aquela que se manifesta enquanto estes – inevitavelmente membros de um corpo social – comparecem em tal qualidade. Então, dito interesse, o público – e esta já é uma primeira conclusão –, só se justifica na medida em que se constitui em veículo de realização dos interesses das partes que o integram no presente e das que o integram no futuro. (MELLO, 2010, p. 61).

Importante registrar que, em decorrência do conceito de interesse público como apresentado e desde que reconhecido constitucionalmente o direito ao Acesso à Justiça e o direito à Razoável Duração do Processo, significando a prestação jurisdicional célere e eficaz, quando esta não acontece, por exemplo, em decorrência de simplista negativa de utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação, os quais foram originariamente concebidos para trazer informação atualizada ao processo judicial, agilizando seu processamento e tornando-o menos oneroso, estaria, então se configurando o direito subjetivo da parte e a faculdade/poder de fazer valer seu direito individual, pois fica privada das vantagens decorrentes da utilização dos

referidos sistemas de informação, em especial os relacionados à questão da temporalidade e do custo de todas as ações que poderiam ser evitadas.

Ao lume do conceito de interesse público apontado como o correto, será evidentemente descabido contestar que os indivíduos têm *direito subjetivo* à defesa de interesses consagrados em normas expedidas para a instauração de interesses propriamente públicos, naqueles casos em que *seu descumprimento pelo Estado acarreta ônus ou gravames suportados individualmente por cada qual*. O mesmo dir-se-á em relação às correspondentes hipóteses em que o descumprimento pelo Estado (frequentemente por omissão) de norma de Direito Público desta mesma tipologia não acarreta ônus, mas priva da obtenção de vantagens, de proveitos, que o irresignado pessoalmente, em sua individualidade, desfrutaria se a norma de Direito Público fosse cumprida. (MELLO, 2010, p. 62).

Em essência, são novos paradigmas, e para salvaguardar a lisura de todos os procedimentos a serem praticados com esta concepção, na Constituição da República Federativa do Brasil constam princípios específicos que regem a Administração Pública, em especial no artigo 37: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...]” (BRASIL, 1988).

A explícita previsão no texto constitucional demonstra a importância que têm. Quando nos referimos à legalidade no ramo do Direito comum, significa que o cidadão pode fazer tudo aquilo que a lei não o proíba. Para o Direito Administrativo, a legalidade impõe ao agente público, aquela pessoa incumbida do exercício de alguma função estatal, a obrigação de fazer ou deixar de fazer exatamente o que a lei estabelece, mas essa determinação não deve se revelar em qualquer forma de inércia ou omissão porque o Princípio da Legalidade não visou simplesmente à mera estruturação do Estado sua composição orgânica e forma de atuação, “[...] o que pretendeu e se pretende, à toda evidência, foi e é, sobretudo, estabelecer em prol de todos os membros do corpo social uma proteção e uma garantia” (MELLO, 2010, p. 64). Quando referimos impessoalidade, é no sentido de que o agente público deve atender a todos sem distinção, sem preferência e sem favorecimento de qualquer tipo ou origem, sendo vedada também a promoção pessoal do agente pela prática do ato. Quando o assunto é moralidade, o princípio impõe ao agente público agir com honestidade, lealdade e boa-fé, de maneira ética e íntegra, com probidade, porque, sendo difícil o enquadramento de conduta tida por imoral em alguma vedação jurídica preexistente, o fato é que existem diversas que podem ser praticadas pelo agente público que possuem aparência de regularidade em vista do ordenamento correspondente, mas estão evitadas do vício da imoralidade por visar fim procrastinatório, escuso, desonesto etc. A publicidade diz respeito ao direito do cidadão de saber o que é feito

pela Administração Pública, seja por notificação ou intimação pessoal ou no caso de atos públicos que devem ser publicados nos órgãos oficiais respectivos, consideradas as restrições e exceções legalmente previstas relacionadas ao sigilo. O Princípio da Eficiência foi introduzido por emenda constitucional em 1998, quando da chamada Reforma do Estado, que incorporou noções da iniciativa privada como eficiência, eficácia, resultados, controle, avaliação e cumprimento de metas e busca do maior rendimento funcional possível do agente público, seja em que função for.

Entre os que principalmente interessam ao estudo de caso, como o já citado da supremacia do interesse público sobre o privado e da discricionariedade, outros como o da finalidade pública de suas ações, da continuidade, da indisponibilidade do interesse público, da motivação e fundamentação dos atos administrativos, da razoabilidade e proporcionalidade, da hierarquia, da especialidade, da igualdade e do controle judicial possuem também matizes passíveis de interpretação e entendimento condizentes e ajustados com novos conceitos e paradigmas, com a evolução política e social de forma a possibilitar a organização conciliada com ações proativas e com a ampla utilização dos recursos tecnológicos em constante processo de adaptações e modificações e face à crescente e invencível, pelo menos até agora, demanda pelos serviços públicos e judiciais, em especial.

De acordo com os novos parâmetros de eficiência e racionalidade, é exigido que o Poder Judiciário se adeque em medidas compatíveis com a viabilização do acesso à justiça e da razoável duração do processo. Com esta justificativa, a discricionariedade emerge nos atos judiciais/ordinatórios que se revelam em algumas hipóteses como as sugeridas no estudo de caso, visto que a lei não se ocupa de reger todos os aspectos de uma atividade administrativa, remanescendo certa margem de liberdade de decisão diante de casos concretos. E, nessas situações, o poder de escolha e avaliação deve ser determinado pelos critérios de oportunidade, conveniência, justiça e equidade. Nos atos discricionários há uma margem de escolha, diferentemente dos atos vinculados, em que o seu exercício é circunscrito pela lei.

A concretização da atividade judiciária resulta da prática do ato ordinatório, da emissão de certidões, despachos e decisões, entre outros, cada qual com seus elementos ou requisitos. É fato que em alguns casos a lei confere certa margem de liberdade para que o agente decida no caso concreto qual a conduta mais adequada a ser tomada – não é exceção ao Princípio da Legalidade, mas a possibilidade de exercício do poder discricionário, respeitados os limites legais. Por exemplo, a previsão legal determinadora da citação inicial em processo judicial existe, porém cabe à autoridade judicial decidir, pautado em parâmetros razoáveis e

proporcionais, quais os atos que o agente deve praticar para alcançar a finalidade de forma mais econômica e eficiente possível. Segundo Fagundes (1979, p. 4-5), “administrar é aplicar a lei de ofício”, ou seja, com inspiração na teoria de base e fundamentado pelo estudo de caso, agir de forma *lean*, ou, pró agir no processo, é aplicar de ofício os recursos disponíveis.

Nada obstante, os atos ordinatórios enquadráveis como discricionários poderiam ser previamente consentidos pela administração, sendo formalizados por resolução (ato de caráter normativo, atribuído a autoridades de alto escalão com o objetivo de fixar normas sobre matérias de competência do órgão) ou oportunamente praticado e atestado por certidão (ato que reproduzirá fielmente atos ou fatos do processo judicial).

Os atos ordinatórios discricionários são necessários ao impulso processual *lean*, e na forma como são sugeridos serão realizados por agente público competente conforme função legalmente atribuída; com objeto lícito, possível, certo e moral; com forma adequada segundo a ferramenta a ser utilizada; com motivo como pressuposto de fato e de direito, servindo de fundamento ao ato; com finalidade, que é o resultado que se quer alcançar com a prática do ato, em sentido amplo, correspondendo à consecução do interesse público. Em suma, a lei vincula a competência do agente à finalidade a ser por ele alcançada. Por isso, os atos possuem os atributos da presunção de legitimidade decorrente da soberania do Estado, que se manifesta nas determinações, nas certidões, nas informações e nos atestados dotados de fé pública; da imperatividade ou coercibilidade fundamentada na supremacia do interesse público, fazendo com que certos atos administrativos tenham vigência obrigatória em relação aos seus destinatários, independentemente da respectiva aquiescência e autoexecutoriedade como autonomia para executar a sua própria ordem.

2.4 PROPORCIONALIDADE E RAZOABILIDADE

Pensando genericamente acerca dos termos proporcionalidade e razoabilidade, podemos resumir que dizem respeito à avaliação relacional que se faz entre os meios aplicados para determinados fins. Nesse processo, a harmonia é o substantivo que busca a “[...] combinação de elementos ligados por uma relação de pertinência, que produz uma sensação agradável e de prazer” (OXFORD LANGUAGES, [201-]). No estudo de caso, essa pertinência objetiva produzir uma sensação de realização pelo trabalho feito com presteza – conjunto de atos individualizados praticados no curso do processo de forma imparcial e não evasiva, sempre

inspirado na assunção da responsabilidade pela obtenção do melhor resultado possível, com menos intervenções, no menor tempo e com custo–benefício compatíveis.

Rotineiramente tratados como sinônimos, nos termos do dicionário *online* Oxford Languages ([201-]), proporcional é o “que está em proporção; na mesma relação que (outra coisa) em intensidade, grandeza, grau etc.”; e razoável é o “logicamente plausível; racionável”. Em artigo publicado na Revista dos Tribunais (RT) 798 (2002, p. 23-50), o professor da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, Virgílio Afonso da Silva, trata do que chamou de conceito técnico adequado de proporcionalidade no controle judicial da constitucionalidade das leis restritivas de direitos fundamentais, defendendo que proporcionalidade, em sentido técnico-jurídico, não é sinônimo de razoabilidade, como tem confundido a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF), alguns trabalhos acadêmicos e até mesmo relatórios de comissões do Poder Legislativo. O autor afirmou que é uma regra de interpretação e aplicação dos direitos fundamentais

[...] empregada especialmente nos casos em que um ato estatal, destinado a promover a realização de um direito fundamental ou de um interesse coletivo, implica a restrição de outro ou outros direitos fundamentais. O objetivo da aplicação da regra da proporcionalidade, como o próprio nome indica, é fazer com que nenhuma restrição a direitos fundamentais tome dimensões desproporcionais. (SILVA, 2002, p. 25).

Para alcançar aludido objetivo, o autor refere ainda a sub-regras da proporcionalidade, expressando que, estruturalmente, “[...] o ato estatal deve passar pelos exames *da adequação, da necessidade e da proporcionalidade em sentido estrito* [...]”, apontando um problema terminológico no sentido de que a utilização do termo “princípio da proporcionalidade” pode não ser adequado porque estes são mais genéricos, “[...] conquanto a regra da proporcionalidade ainda seja predominantemente entendida como instrumento de controle contra excesso dos poderes estatais, cada vez mais vem ganhando importância [...] como instrumento contra a omissão ou contra a ação insuficiente dos poderes” (SILVA, 2002, p. 28).

Citando Luís Roberto Barroso, “[...] a exigência de razoabilidade, baseada no devido processo legal substancial, traduz-se na exigência de ‘compatibilidade entre o meio empregado pelo legislador e os fins visados, bem como a aferição da legitimidade dos fins’” (SILVA, 2002, p. 33). E, nesse sentido, reforça que a regra da proporcionalidade é mais ampla do que a regra da razoabilidade, pois não se esgota apenas no exame da exigência de adequação da compatibilidade entre meios e fins.

Para Virgílio Afonso da Silva (2002, p. 37-42),

[...] *adequado* [...] não é somente o meio com cuja utilização um objetivo é alcançado, mas também o meio com cuja utilização a realização de um objetivo é fomentada,

promovida, ainda que o objetivo não seja completamente realizado. [...] Dessa forma, uma medida somente pode ser considerada inadequada se sua utilização não contribuir em nada para fomentar a realização do objetivo pretendido. (p. 37).

Um ato estatal que limita um direito fundamental é somente *necessário* caso a realização do objetivo perseguido não possa ser promovida, com a mesma intensidade, por meio de outro ato que limite, em menor medida, o direito fundamental atingido. [...] A diferença entre o exame da necessidade e o da adequação é clara: o exame da necessidade é um exame imprescindivelmente comparativo, enquanto que o da adequação é um exame absoluto. [...] na análise da necessidade de uma medida, deve-se indagar sobre a existência de medida igualmente eficaz. (p. 38-39).

[...] o [princípio] da *proporcionalidade em sentido estrito* [...] consiste em um sopesamento entre a intensidade da restrição ao direito fundamental atingido e a importância da realização do direito fundamental que com ele colide e que fundamenta a adoção da medida restritiva. [...] não é necessário que ela implique a não realização de um direito fundamental. [...] Para que ela seja considerada desproporcional em sentido estrito, basta que os motivos que fundamentam a adoção da medida não tenham peso suficiente para justificar a restrição ao direito fundamental atingido. (p. 41-42).

Explica o professor Virgílio Afonso da Silva que as sub-regras da proporcionalidade são subsidiárias – nem sempre será necessária a aplicação de todas elas, e os critérios citados têm fundamentação de caráter estritamente lógicos; e mesmo que se admitam como princípios, são

[...] mandamentos de otimização, isto é, normas que obrigam que algo seja realizado na maior medida possível, de acordo com as possibilidades fáticas e jurídicas. E a análise da proporcionalidade é justamente a maneira de se aplicar esse dever de otimização ao caso concreto. [...] Qual é a relação entre a otimização diante das possibilidades fáticas e a regra da proporcionalidade? As possibilidades fáticas dizem respeito às medidas concretas que podem ser utilizadas para o fomento e a proteção de direitos fundamentais. (SILVA, 2002, p. 44).

Para Fabio de Oliveira, a razoabilidade como técnica jurídica significa objetividade e deve ser consolidada como fortalecedora da norma por possibilitar a evolução dogmática, dando conta das peculiaridades de cada caso concreto. Sem despreocupar com eventual arbitrariedade, neste viés ela é um freio, e não um estímulo ao subjetivismo.

O razoável é conforme a razão, racional. Apresenta moderação, lógica, aceitação, sensatez. A razão enseja conhecer e julgar. Expõe o bom senso, a justiça, o equilíbrio. Promove a explicação, isto é, a conexão entre um efeito e uma causa. É contraposto ao capricho, à arbitrariedade. Tem a ver com prudência, com as virtudes morais, com o senso comum, com valores superiores propugnados em dada comunidade. Uma vez feita norma, a razoabilidade ganha em objetividade, cientificidade e obrigatoriedade. O princípio é comumente usado para aferir a congruência das medidas estatais, porém nada obsta, muito pelo contrário, na realidade tudo indica seu emprego no âmbito do direito privado. Ele ampara os direitos fundamentais não apenas proibindo restrições descabidas, mas também impondo ações em benefício dos mesmos. Além disto, a razoabilidade atua na interpretação dos textos legais, revelando as suas propriedades hermenêuticas. [...] Na verdade, a razoabilidade confere dimensão para toda norma, seja princípio ou regra. (OLIVEIRA, 2007, p. 101-102).

No estudo de caso, considera-se que a regra da proporcionalidade leva em conta a compatibilidade entre os meios e os fins da atuação do serviço judiciário com a intenção de

evitar os desperdícios, sendo os atos propostos adequados, necessários e proporcionais em sentido estrito. Já a razoabilidade é uma diretriz de bom senso que pode ser aplicada na condução da perfectibilização de um direito e no momento apropriado para que uma coisa se realize no processo judicial. Este arranjo não encontra fundamento em dispositivo legal, mas decorre da necessidade de evolução da prestação jurisdicional para “[...] ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (SANTA CATARINA, [201-]a), que realiza a justiça em prol da pacificação social, eis que a grande maioria das políticas, ações e programas até então executados pelas administrações dos diversos tribunais não foram o suficiente para enfrentar e vencer o aumento da demanda judicial e a genérica insatisfação jurídica cada vez mais crescente.

3 A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Originada da estrutura judicial portuguesa, na época do Brasil Colônia, passando pelo Período Imperial, a Proclamação da República, a Revolução de 1930 e o Estado Novo, a Redemocratização, o Regime Militar até a Nova República, a organização judiciária brasileira vem tomando forma, expandindo-se e especializando-se (JUDICIÁRIO INDEPENDENTE NO BRASIL, 2008).

Nos últimos tempos, foi a CF de 1988 que empreendeu mudanças importantes no cenário jurídico, conferiu autonomia administrativa e financeira ao Poder Judiciário e assegurou a independência funcional dos magistrados, sendo consagrados os princípios constitucionais cujos dispositivos ressaltaram direitos e deveres que passaram a gerar muitas expectativas. Com estas, as demandas judiciais aumentaram e os resultados dessa transformação foram insuficientes, pois a estrutura do Poder Judiciário não estava preparada para atender às novas necessidades que passaram a ser reivindicadas pela sociedade. Excesso de formalismo, elevada burocratização no trâmite dos processos judiciais e administrativos são fatores que ainda emperram a prestação jurisdicional.

A nível estadual, a década de 1990 marcou o início de um período de importantes reformas indispensáveis à modernização da estrutura administrativa do Poder Judiciário catarinense. [...] por iniciativa de seus magistrados e servidores, os primeiros esforços voltados ao levantamento de um diagnóstico interno para a elaboração de um plano racional de mudanças na sua estrutura” (SANTA CATARINA, 2015, p. 26) foram identificados. Na apresentação da obra “Os caminhos da educação no Poder Judiciário de Santa Catarina” (2015), o então Presidente do Tribunal de Justiça para o biênio 2000-2002, Desembargador Francisco Xavier Medeiros Vieira, ao referir-se acerca de seus ideais, citou a universalização da Justiça, caracterizando-a como

[...] sabidamente cara, lenta, elitista – hoje menos que ontem – mas inacessível, ainda, para muitos [...].

Ao abraçar a magistratura senti que dispunha de poderoso instrumental para amenizar a histórica lentidão processual e, quem sabe, construir alguma ponte àqueles ainda não alcançados pelo sistema.

Estava ciente, contudo, de que tais objetivos não seriam alcançados sem um planejamento factível, ousado sempre. A correição permanente, depois de levantamentos primários, é indispensável a resultados positivos. Mas não só.

Estabelecidas as prioridades, equipe engajada, o mal a ser combatido é a aridez da rotina despida de ambições maiores. Ingressa-se, a partir daí, no mundo dos sonhos, nos projetos, nos estudos tendentes a azeitar a máquina judiciária, a otimizá-la, na incessante busca da realização da Justiça. Não se pode descartar uma constante troca de ideias. É sempre útil expandir experiências.

Nesse passo, datas importantes propiciaram a materialização de sonhos. Foi assim que o Tribunal de Justiça aprovou, no centenário de sua instalação, o Centro de Estudos Jurídicos, centelha luminosa a que se seguiu, dez anos depois, a Academia Judicial de Santa Catarina, de inestimáveis realizações no campo da ciência jurídica e aperfeiçoamento da distribuição da Justiça em nosso Estado. A formação e capacitação de magistrados e servidores, e seu aprimoramento contínuo, credenciam a Academia Judicial de Santa Catarina, hoje consolidada como instituição de ensino superior, em patamar de excelência. Com efeito, o sonho da prestação jurisdicional como direito fundamental do cidadão catarinense fica mais próximo. (SANTA CATARINA, 2015, apresentação).

A proposta de (r)evolução contida neste estudo de caso, como expressado desde a justificativa e qualificação do projeto de dissertação, reforça que a atuação jurisdicional – não somente por decisões e sentenças, mas precipuamente na condução do processo, seja por despachos ou atos ordinatórios e seus respectivos encaminhamentos em cada posto de serviço, em cada fase da linha de produção do judiciário –, tem incidência direta na razoável duração do processo e reflexos na reordenação social, mais justa e equânime. Este pensamento não é isolado; há tempos já vem sendo pincelado em publicações, artigos e livros e na obra histórica antes citada:

Boa parte da magistratura tinha a percepção de que os resultados da atuação do julgador, consciente ou não da nova realidade social, e como agente e operador dentro do sistema judicial, produziriam consequências no meio social que afetariam o indivíduo e a coletividade, tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas. (SANTA CATARINA, 2015, p. 26).

Então, conforme consta na obra antes citada (SANTA CATARINA, 2015, p. 30), buscando racionalizar os serviços prestados e assegurar o acesso à justiça, o TJSC deu início ao processo de modernização institucional, ao reaparelhamento das estruturas físicas das unidades jurisdicionais nas comarcas e à implantação progressiva de equipamentos de informática, preocupando-se também com a organização de uma estrutura de pessoas e recursos voltados especialmente para o desenvolvimento e a manutenção das tecnologias da informação. Em 2000, com a finalidade de aprimorar a prestação dos serviços do Judiciário, o TJSC aderiu ao “Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública do Governo Federal”, sendo criado um Comitê Gestor formado pela Assessoria de Planejamento, e, em processo de reestruturação da Justiça, foi concebido para o biênio um novo modelo de gestão e instituído o Conselho de Administração do Poder Judiciário, composto por desembargadores que elegiam prioridades e definiam as principais metas a serem buscadas.

A cada administração, o processo de planejamento estratégico vinha incorporando uma série de proposições indispensáveis ao atendimento dos recentes anseios da sociedade e à realização da visão institucional do PJSC, e a busca pelo aprimoramento continua até hoje.

Porém, chegou a hora de as ações voltarem-se para resoluções contemporâneas e proporcionais aos desafios a que se propôs com razoabilidade, proporcionalidade e, acima de tudo, bom senso. É momento de inovação nos paradigmas da administração da justiça para se pensar a prestação jurisdicional com inspiração empreendedora, sob a ótica da gestão da iniciativa privada, do mercado da prestação de serviços e da produção de bens de consumo; este pode ser o melhor parâmetro para a excelência na atividade pública jurisdicional: a qualificação do serviço/produto oferecido pelo Judiciário ao cidadão.

Embora diga-se que somente o Estado tem a função de aplicar o direito aos atos e fatos, o chamado monopólio da jurisdição, e que em tese inexistiria concorrentes neste segmento, é virtuoso reconhecer que atualmente a sociedade espera muito mais do Poder Público e do Judiciário, especialmente. Assim, é época de a Administração da Justiça ser pautada por programas e ações verdadeiramente convergentes aos seus jurisdicionados e reconhecer que é a instituição que precisa girar em torno do seu usuário, não o contrário. É a organização estatal que é responsável por prestar um serviço essencial em benefício dos cidadãos, sabiamente saindo da posição egocêntrica e do foco dos holofotes para realmente se interessar pela qualidade que oferece aos seus jurisdicionados.

Para entender o caminho proposto por este estudo de caso, é imprescindível não confundir a administração da justiça com a própria função jurisdicional e estas com os Princípios da Imparcialidade, da Independência e da Livre Convicção do Magistrado. Então, partindo do pressuposto que administração é o conhecimento e o estudo de uma organização para a prática e o direcionamento de um conjunto de ações a serem executadas para atingir objetivos, e que justiça pressupõe uma situação ou relação harmoniosa entre coisas e pessoas – que pode não ter caráter único e absoluto, eis que dependente e/ou subordinada às variáveis em cuja relação é interpretada –, a Administração da Justiça que ora se conceitua se refere a um estado ideal em relação a situações e pessoas em evolução, coisas e objetos em condição de constante atualização. E na era da informação estas alterações estão ocorrendo muito mais rapidamente e, sem controle, são propícias a ocasionar a inércia temporária, talvez até necessária ao entendimento e assimilação da nova condição.

Em se tratando da organização estatal criada para exercer a atividade jurisdicional, a observância a regras e leis deve ser impecável, mas não deve ser estática nem retrógrada, e, especialmente nesta época em que vivemos, de constante adaptação, as atualizações devem preservar os direitos individuais que entendemos constituir porção do próprio interesse público.

Esta é a oportuna contribuição que o judiciário pode fazer acontecer em prol da evolução da organização social. O serviço judiciário prestado nos limites do processo deve sempre considerar as ações proporcionais e razoáveis para bem desenvolver o processo produtivo – o produto/serviço que o jurisdicionado espera lhe ser entregue. Incansavelmente é de se destacar que as necessárias atitudes são precipuamente em benefício do acesso à justiça e da razoável duração do processo; do processo judicial propriamente dito, não se cogita de privilegiar uma ou outra parte. O menor tempo de vida do processo judicial é o que importa e, para tal, a Administração da Justiça atuará em função de serviços cada vez mais acessíveis e eficientes aos jurisdicionados e em benefício da sociedade cada vez mais justa e organizada.

3.1 JURISDIÇÃO, DEVIDO PROCESSO LEGAL E OS PRINCÍPIOS DA IMPARCIALIDADE, DA INDEPENDÊNCIA E DA LIVRE CONVICÇÃO DO MAGISTRADO

Este estudo de caso pretende levar o significado do termo “jurisdição” para além do notório e hoje conhecido poder/dever de ministrar a justiça e aplicar o Direito nos casos concretos com o objetivo de solucionar os conflitos de interesse e, com isso, resguardar a ordem jurídica e a autoridade da lei. Aspira alçar mais elevado nível de responsabilidade à função jurisdicional, visto que o acesso à justiça para obtenção da adequada tutela oferecida pelo Estado deve ser indistinto a toda pessoa, física ou jurídica, titular de direito subjetivo sob ameaça ou lesão e independentemente de sua condição, ou seja, deve envolver também medidas voltadas concretamente à formação do processo para proteger a viabilidade e utilidade da declaração de um direito que pode, ou não, ser reconhecido em sentença. Assumindo tal responsabilidade, o PJSC vai efetivamente “[...] promover a cidadania e iniciativas de valor social” (SANTA CATARINA, [201-]b) e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e humanizada.

Para tanto, um prisma do conceito geral de proibição da autotutela no sentido do impedimento da utilização da “lei do mais forte” em contraposição ao mais fraco é incorporado, possibilitando ao Poder Judiciário utilizar a sua estrutura organizacional e os recursos tecnológicos à disposição, e, com atuação proativa, profilática, diagnóstica, prognóstica, enfim, econômica, produzir um processo enxuto – *Lean Process* –, conforme regramento existente. Neste sentido, visa objetivamente oportunizar iguais condições de encaminhamentos processuais e disponibilizar informação atualizada para a formação do devido processo legal,

de forma que, a partir do protocolo de uma ação judicial, cujos requisitos deverão ser mais rigorosamente observados no momento do recebimento da petição inicial, o judiciário coopere com a formação do processo, eis que possui mais fácil acesso às informações legais/reais, assim, assumindo sua responsabilidade pela qualidade do serviço que oferece aos jurisdicionados.

Oportuníssima a assimilação dos ensinamentos dos mestres processualistas Antônio Carlos de Araújo Cintra, Ada Pellegrini Grinover e Cândido Rangel Dinamarco, constantes na obra “Teoria Geral do Processo”, acerca da jurisdição:

Que ela é uma função do Estado e mesmo monopólio estatal, já foi dito; resta agora, a propósito, dizer que a jurisdição é, ao mesmo tempo, *poder, função e atividade*. Como poder, é manifestação do poder estatal, conceituado como capacidade de decidir imperativamente e impor decisões. Como função, expressa o encargo que têm os órgãos estatais de promover a pacificação de conflitos interindividuais, mediante a realização do direito justo e através do processo. E como atividade ela é o complexo de atos do juiz no processo, exercendo o poder e cumprindo a função que a lei lhe comete. O poder, a função e a atividade somente transparecem legitimamente através do processo devidamente estruturado (devido processo legal). (CINTRA; DINAMARCO; GRINOVER, 2010, p. 149).

Assim, nosso estandarte pretende mostrar que o princípio constitucional do devido processo legal inserido no artigo 5º, LIV, da CF de 1988 (BRASIL, 1998) deve ser realidade durante todas as etapas do processo judicial, de modo que qualquer das partes não seja privada dos seus direitos face alguma dificuldade ou impossibilidade de obtenção de informação legal, pública ou particular, não sigilosa e atualizada, seja de que ordem for. A jurisdição como função tipifica a responsabilidade que tem o órgão estatal de buscar respostas e ações norteadoras da formação do processo delineado naquilo que é proporcional, justo e embasado nos princípios fundamentais basilares da ordem política institucional e social. A jurisdição como atividade exige que a autoridade no processo avoque para si a responsabilidade pela sua condução sem os costumeiros chamamentos das partes para atualizar informação, confirmar requerimento, providenciar documento etc., ou seja, agir de forma proativa, diagnosticamente, prognosticamente, profilaticamente, enfim, economicamente, para produzir um processo enxuto.

Sendo o guardião da lei, dos direitos individuais e sociais, foi assegurado ao Poder Judiciário autonomia administrativa e financeira, como consta no artigo 99 da CF de 1988, estando, pois, em condições de tomar as necessárias decisões e executar as imprescindíveis ações em benefício da mais atualizada e melhor prestação jurisdicional. Desse modo, exercendo as funções legislativas que lhes são inerentes, a Constituição Estadual de Santa Catarina de 1989, no seu artigo 83, estabelece como competência do Tribunal de Justiça, privativamente: (II) “elaborar seu regimento interno, com observância das normas de processo e das garantias

processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos” e (III) “organizar sua secretaria e serviços auxiliares e os dos juízos que lhe forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correcional respectiva” (SANTA CATARINA, 1989).

Vê-se que as proposições constantes neste estudo encontram embasamento legal e normativo; a necessidade, então, é de atualização de paradigmas, de inovação comportamental e na organização institucional, assimilando plenamente o atual contexto em que desenvolve seu mister: a era da informação. A Corregedoria-Geral da Justiça em conjunto com o Gabinete da Presidência (GP) deram significativo passo nesta direção ao emitir a Resolução Conjunta GP/CGJ nº 10, de 12 de maio de 2020, instituindo o Programa Permanente de Auxílio às Unidades Judiciais de Primeiro Grau e a Central de Auxílio à Movimentação Processual no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, e, recentemente, por meio da Circular nº 128, de 19 de maio de 2021, o Núcleo II – Estudos, Planejamento e Projetos da CGJ informou o teor do Processo nº 0019056-2021.8.24.0710, dando conta da disponibilização de robôs para pesquisa de endereço em âmbito processual. Conforme consta nas notícias divulgadas no *site* da instituição, “[...] trata-se de robôs desenvolvidos especialmente para, de forma automatizada, realizar acesso aos sistemas cadastrais conveniados ao Poder Judiciário catarinense (SISP, Casan, Celesc, FCDL, Renajud e Infojud), de forma a proceder à consulta e anexar as informações extraídas aos autos, sem necessidade de intervenção humana” (SANTA CATARINA, 2021).

A plenitude da iniciativa do Núcleo II da Corregedoria-Geral da Justiça pende apenas de resolução das gerais questões administrativas-processuais, aqui já referida como mudança de paradigmas, para, nesta circunstância, dar cunho de determinação para a utilização da nova ferramenta em todo o processo que necessitar da notícia atualizada; e isto porque referida circular deixou para as unidades optarem pelo uso dos robôs de pesquisa. Imprescindível aqui lembrar e destacar que tal posicionamento não macularia de qualquer forma a independência jurídica dos magistrados, porque continuarão sendo inteiramente livres na formação de seu convencimento e na observância dos ditames de sua consciência para o julgamento do mérito da lide. A ferramenta é utilizável para a melhor formação do processo como exercício das atividades de organização judiciária como tantas outras, a exemplo das constantes no Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça (CNCGJ-SC), que vêm sendo placidamente e de longa data observadas, a exemplo: das Diretrizes de Gestão de Gabinetes, documento que consolida métodos e técnicas administrativas para gestão das unidades judiciais; do Programa

de Triagem Complexa, que diz respeito à metodologia de gestão do lançamento de decisões em gabinetes, de modo sinérgico com as atividades cartorárias de cumprimento. Portanto, não se trata de qualquer subordinação hierárquica no desempenho das atividades funcionais, eis que o juiz se subordina somente à lei.

Acerca da mudança de paradigmas, alguns poderão argumentar a preocupação das sugeridas ações proativas, profiláticas, diagnósticas e prognósticas em função do Princípio da Imparcialidade do juiz, mas este deve corresponder ao mérito da causa, e consiste na ausência de vínculos subjetivos com o processo e com as partes. Uma maneira de bem destrinchar um termo é partir do básico conceito descrito em um dicionário. Assim, no Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 1081), importante dicionário da língua portuguesa, a definição de imparcialidade é “[...] equidade; qualidade da pessoa que julga com neutralidade e justiça; característica de quem não toma partido numa situação”. No estudo de caso, quando o agente atua ou decide no processo, deve observar os fatos, o direito, a prova e as informações já disponíveis, sendo justamente imparcial, e qualquer das suas preferências ou convicções pessoais devem ser deixadas de lado; a ação ou decisão objetiva devem ser em benefício das informações legais, reais e atualizadas e da melhor configuração do processo enxuto – *Lean Process* –, não havendo nada que impeça ou seja moralmente condenável em assim priorizar a produção do judiciário, objetivando o serviço/produto finalizado com a melhor qualidade possível e com custo e no tempo razoáveis.

As ações propostas encontram também respaldo nos preceitos do Código de Ética da Magistratura, que, em seu artigo 8º, expressa: “[...] o magistrado imparcial é aquele que busca nas provas a verdade dos fatos, com objetividade e fundamento, mantendo ao longo de todo o processo uma distância equivalente das partes, e evita todo o tipo de comportamento que possa refletir favoritismo, predisposição ou preconceito” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008). Ratificando, o que se pretende é que todas as ações ou decisões sejam objetivas e imparciais, em benefício da melhor configuração do processo enxuto – *Lean Process* –, na formação do devido processo legal, não havendo nada que impeça ou seja moralmente condenável em assim priorizar a produção do judiciário, objetivando o serviço/produto finalizado com a melhor qualidade possível e com custo e no tempo razoáveis.

Eventual preocupação em função do Princípio da Independência também seria infundada porque o que se propõe são ações em prol da formação do processo, não especificamente da produção de prova e da decisão acerca da solução de mérito ao caso colocado em questão. Neste sentido, também o artigo 5º do Código de Ética da Magistratura

expressa: “[...] impõe-se ao magistrado pautar-se no desempenho de suas atividades sem receber indevidas influências externas e estranhas à justa convicção que deve formar para a solução dos casos que lhe sejam submetidos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008).

Do referido Código de Ética ainda é possível assimilar outros princípios, como o da transparência, em favor do *Lean Process*, da boa formação do processo judicial com ações e decisões de cunho proativo, profilático, diagnóstico e prognóstico, ao indicar no artigo 10 que “[...] a atuação do magistrado deve ser transparente, documentando-se seus atos, sempre que possível, mesmo quando não legalmente previsto, de modo a favorecer sua publicidade, exceto nos casos de sigilo contemplado em lei” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008). O artigo 11 prevê que “[...] o magistrado, obedecido o segredo de justiça, tem o dever de informar ou mandar informar aos interessados acerca dos processos sob sua responsabilidade, de forma útil, compreensível e clara” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008). O conteúdo relacionado ao Princípio da Diligência, proposto no artigo 20, dispõe que “[...] cumpre ao magistrado velar para que os atos processuais se celebrem com a máxima pontualidade e para que os processos a seu cargo sejam solucionados em um prazo razoável, reprimindo toda e qualquer iniciativa dilatória ou atentatória à boa-fé processual” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008). Em relação ao Princípio da Prudência, o artigo 24 dispõe que “[...] o magistrado prudente é o que busca adotar comportamentos e decisões que seja o resultado de juízo justificado racionalmente, após haver meditado e valorado os argumentos e contra-argumentos disponíveis, à luz do Direito aplicável” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008).

Todo este estudo de caso se direciona a necessárias mudanças de paradigmas e as ações proativas, profiláticas, diagnósticas e prognósticas sem interferir no julgamento pelo magistrado, porque este continuará a embasar suas decisões com fundamento nas provas existentes nos autos, independentemente de quem a produziu (artigo 371 do NCPC), levando em conta sua livre convicção pessoal motivada.

Aliás, o capítulo do NCPC, ao dispor sobre as provas, assegura que “[...] as partes têm o direito de empregar todos os meios legais, bem como os moralmente legítimos, ainda que não especificados neste Código, para provar a verdade dos fatos em que se funda o pedido ou a defesa e influir eficazmente na convicção do juiz.” – artigo 369 do NCPC (BRASIL, 2015).

No I Encontro Virtual do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (Conpedi), evento realizado entre os dias 23 e 30 de junho de 2020 de forma remota, tendo em vista o momento mundial de pandemia e isolamento social imposto pelo Coronavírus SARS-

CoV-2 (COVID-19), esta autora participou do Grupo de Trabalho denominado “Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I” com artigo em coautoria com o mestre Orides Mezzaroba, coordenador do Mestrado Profissional em Direito da UFSC e pesquisador de produtividade do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), intitulado “Produção judiciária: aplicação do sistema *Lean Process* como forma de garantir maior eficiência administrativa”, trazendo noções estratégicas do sistema de gestão da indústria automobilística Sistema Toyota de Produção (STP). O estudo, identificado como inovação tecnológica para implementação do efetivo acesso à justiça, ocupa-se com a maior eficiência do serviço judiciário e com a redução dos desperdícios verificados no curso do processo, assim classificados os atos judiciais e ordinatórios que não alcançam o êxito desejado. A novidade é a produção judiciária enxuta; é a identificação e supressão de atos inúteis e práticas serôdias de forma a racionalmente otimizar procedimentos no processo, oferecendo a nova prestação jurisdicional, proativa, útil, célere e eficaz.

Na apresentação do Grupo de Trabalho (GT), um dos coordenadores do evento, o Professor Dr. José Querino Tavares Neto, esclarece que “[...] reúne artigos de temáticas diversas atinentes o acesso à justiça, a jurisdição, a gestão e política judiciária [...] que colocam em evidência para debate da comunidade científica [...] questões jurídicas relevantes na sociedade contemporânea” (FREITAS; TAVARES NETO, 2020, apresentação).

Do referido texto, cabe aqui transcrever:

Ainda que aparentemente a solução proposta represente um encargo adicional à já assoberbada carga de trabalho, uma análise mais detalhada evidencia o contrário, ou seja, proporciona-se um menor volume de atos e impulsos e, conseqüentemente, maior celeridade processual.

[...] Há aí uma gestão notável, daquelas pelas quais a atual sociedade reclama para as relações de consumo de bens e serviços.

Esses são o comportamento e as atitudes esperados de qualquer bom profissional, seja de que área for, desde o mecânico até o médico, do gari ao cientista, todos assumindo a competência e a responsabilidade que lhes cabem pelo serviço que prestam.

Se é o que comumente acontece nas oficinas mecânicas, onde se chega com o veículo com algum defeito ou avaria e, após a necessária verificação e análise, o mecânico fornece um diagnóstico, indica o tempo e as ações necessárias para a retificação, bem como o respectivo custo, quiçá até um prognóstico do funcionamento da máquina; se é o que comumente acontece quando se chega a um consultório médico com reclamo de ferimento, anomalia, dor, mal-estar ou limitação e, igualmente, após os necessários questionamentos, verificação, investigação, realização de exames, o médico também fornece seu diagnóstico, prescreve os remédios necessários, indica o respectivo tratamento e sua temporalidade, a eventual necessidade de adequação alimentar, a realização de intervenção cirúrgica, quiçá também um prognóstico do funcionamento da máquina humana, de tudo cientes acerca do custo financeiro; e se em ambas as situações também é possível acontecer de o profissional opinar no sentido da inexistência de uma solução possível ou minimamente razoável; por que não se pensa em um profissionalismo jurisdicional dessa estirpe?

Imprescindível ressaltar que esse diagnóstico, prognóstico e/ou papel profilático da Justiça não é do êxito em relação ao direito postulado, mas, apenas e exclusivamente,

em relação à possibilidade de concretização das responsabilidades ao final, após os trâmites processuais legais da irrecorrível decisão/declaração do direito posto sob análise jurisdicional.

Esse deve ser o novo paradigma da Instituição Jurisdicional, o *Lean Process*, prestar o serviço que o sabe competente, utilizando-se das informações que detém face as prerrogativas inerentes, para então alertar ao jurisdicionado as possíveis inutilidades de movimentação processual, ou seja, previamente identificar casos em que a eventual decisão favorável não tenha a utilidade reclamada. (PHILIPPI; MEZZAROBBA, 2020, p. 71).

Por fim, há que salientar que, no processo penal e no processo trabalhista, ações do gênero almejado já vêm sendo praticadas, como dito, precipuamente em benefício da formação processual e sua razoável duração. Entendendo não ser o caso, mas se opositores levantarem, por exemplo, a teoria da dissonância cognitiva desenvolvida na psicologia, em especial quanto à busca seletiva de informações, o impulso processual do modo como pretendido poderia ser outorgado ao assessor ou chefe de gabinete, ao chefe de cartório e agentes por eles indicados, de forma que o magistrado que julgará o mérito da questão posta esteja plenamente livre, isento e imparcial em relação às questões da formação processual, separando as respectivas funções.

Aqui tem-se, então, a função jurisdicional praticada com mão forte e sem omissões de responsabilidade pela condução proativa do processo, valorizando aquele que nele comparece e sendo enérgico ao que se esquiva, ao que representa, ao falso. Aí há verdadeira aplicação do Direito pelos critérios do bem, sem favorecer os fortes, nem os fracos, porque seja qual for a lide vai valorizar o sistema processual conforme sua finalidade.

3.2 A MISSÃO E A VISÃO DO PJSC

No pré-projeto de pesquisa e na qualificação deste apresentado ao Mestrado Profissional em Direito do Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGPD/UFSC), já consta a ideia da proposta de ação e de mudança de paradigmas partindo da legislação vigente, bem como das normatizações e regulamentações do PJSC.

O caminho em busca de melhorias vem sendo desbravado de longa data, sendo notória a preocupação com a evolução da organização da Justiça Comum registrada nas últimas administrações do PJSC. A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2015, os tribunais estaduais passaram a contar com o apoio e assessoramento de uma instituição pública organizada em nível nacional, que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, promovendo o desenvolvimento em benefício da sociedade por meio de atos

normativos e recomendações. Em prol da eficiência dos serviços judiciais, conforme consta em seu *site* (<https://www.cnj.jus.br>), o CNJ procura realizar, fomentar e disseminar melhores práticas, formular e executar programas e projetos que visem à modernização e à celeridade dos serviços dos órgãos do Judiciário.

Para o estudo de caso, utilizamos o embasamento teórico-fático no Planejamento Estratégico Institucional do PJSC – 2015/2020 –, cuja metodologia administrativa utilizada propõe desenvolver ações direcionadas pela razão de ser da Organização – Missão e Visão – e envolver seus colaboradores em função de um mesmo objetivo ao longo do tempo – Atributo de Valor para a Sociedade e Perspectivas Cidadãos/Serviços/Pessoas e Recursos/Gestão.

A Resolução TJSC nº 28, de 19 de novembro de 2014, define as orientações estratégicas, expressa as intenções e traça objetivos a serem alcançados (2015/2020):

MISSÃO

Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos.

VISÃO

Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.

ATRIBUTO DE VALOR PARA A SOCIEDADE

Acessibilidade, celeridade, confiança, ética, inovação, probidade, responsabilidade social e ambiental, transparência e valorização das pessoas.

PERSPECTIVA CIDADÃOS

- Garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos cidadãos.
- Aprimorar a comunicação institucional.

PERSPECTIVA SERVIÇOS

- Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva.
- Aprimorar práticas auto compositivas.
- Promover a cidadania e iniciativas de valor social.

PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

- Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes.
- Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional.
- Assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação.
- Garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços.

PERSPECTIVA GESTÃO

- Disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico, assegurando a gestão participativa.
- Otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia.
- Implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho.
- Aperfeiçoar a comunicação interna.
- Concretizar a gestão do conhecimento. (SANTA CATARINA, [201-]b).

Estes têm sido os passos das recentes gestões do TJSC, porém agora é preciso dar um salto. A proposição é desenvolver e aperfeiçoar maneiras diferenciadas de pensar e de aprender

fundamentadas e atreladas à evolução da sociedade e às inovações tecnológicas dela decorrentes, inserindo verdadeiramente o Poder Judiciário no contexto atual do sistema social.

Assim, com alicerce no planejamento estratégico citado, é incumbência do PJSC tornar-se mais sociável, benévolo pelos bons propósitos e intenções, magnânimo, a despeito de todos os riscos e perigos que poderá enfrentar, e pensar e agir com vistas a servir o jurisdicionado – sair da redoma, ver o mundo exterior com percepção contemporânea, percebendo que na maioria das vezes a realidade fica longe de qualquer ideal.

Já está em curso a elaboração da jornada estratégica do TJSC para 2021-2016, na qual consta ser relevante a reflexão sobre o papel dos gestores nesse processo:

A ideia de estratégia normalmente está relacionada à forma de atuação da organização na busca de resultados. Explícita ou não, ela envolve a passagem de uma situação atual, que necessita ser identificada, para um futuro que se deseja atingir. Por isso, antes de colocar em prática algo que considera ser uma estratégia, é importante que a organização estabeleça:

- Sua missão: propósito ou razão de existir;
- Sua visão de futuro, ou seja, onde se pretende chegar; e
- Os valores que nortearão essa caminhada.

[...]

Para nossa instituição, a gestão estratégica permite planejar o estado futuro que se almeja, estabelecer e monitorar as ações necessárias, e acompanhar a performance da Organização. Consiste na atuação coordenada de desenvolvimento, implantação e acompanhamento de ações em busca dos objetivos definidos no planejamento.

Neste contexto, todos os níveis organizacionais são importantes: o estratégico, na definição de diretrizes; o tático, no desenvolvimento e coordenação de ações intermediárias alinhadas aos objetivos; e o operacional, na execução de grande parte destas ações. Portanto, equivocou-se quem pensa que a atuação das pessoas no nível operacional não tem relação com a execução da estratégia.

[...]

Diante deste desafio, é importante que conheçam e compreendam a estratégia organizacional, favorecendo o desenvolvimento de ações articuladas e sinérgicas, a partir do comprometimento das pessoas com um propósito comum.

Somente com este envolvimento, decorrente da comunicação da estratégia em todos os níveis gerenciais, é possível desenvolver a visão estratégica, competência gerencial relacionada à capacidade de agir com olhar no futuro. Ela permite enxergar oportunidades e implementar ações efetivas, alinhadas ao planejamento estratégico. (SANTA CATARINA, [201-]c).

Estão sendo dados os passos na construção do judiciário que imaginamos para o futuro. Este estudo, com respaldo nas intenções do Mapa Estratégico do PJSC, com fundamento na legislação e normatização existentes, com inspiração na experiência funcional adquirida ao longo dos anos e com base na realidade hoje vivenciada, considera que o serviço jurisdicional como prestado é pequeno, modesto, por vezes realizado com a mentalidade do início do século passado, muito distante do real significado que deve ter o acesso à justiça e a razoável duração do processo judicial. A centelha aponta a direção para buscar a formação de um processo sem desperdícios, o processo enxuto – *Lean Process* –, cuja ideia veio de fora do sistema que nos é

comum, qual seja, da prestação do serviço no âmbito público. Foi trazida da iniciativa privada, buscada no chão de fábrica do processo produtivo automobilístico da fabricante Toyota (*Lean Manufacturing*), desenvolvida a partir da década de 1950, mas foi pensada muito antes, com o Fordismo, um sistema racional de produção em massa, que transformou radicalmente a indústria automobilística na primeira metade do século XX ao aperfeiçoar a linha de montagem, inserindo os veículos em esteiras rolantes enquanto os operários ficavam praticamente parados nas estações de trabalho.

A curiosidade, sabida por poucos, conforme consta na autobiografia de Henry Ford, é que a referida linha de montagem foi inspirada num trilho de desmontagem da indústria da carne, no qual os animais eram suspensos de cabeça para baixo através de ganchos que corriam por uma guia, passando de um funcionário a outro, cada um executando uma tarefa específica no desmembramento da carcaça (sangramento, abertura e retirada das vísceras, corte dos membros etc.).

Em abril de 1913 experimentamos a primeira aplicação de uma rede de montagem. Tratava-se da montagem dos magnetos. Nós viramos tudo de pernas para o ar quando se trata da adoção dum melhor sistema, mas só o fazemos depois de absolutamente certos das vantagens. Creio que esta estrada móvel foi a primeira que já se construiu com este fim. Veio-me a ideia vendo o sistema de carretilhas aéreas que usam os matadouros de Chicago. (FORD, 2018, p. 92).

Na autobiografia, que faz parte da coleção “Os Empreendedores”, Henry Ford (2018, p. 8-9) “[...] apresenta ao leitor as suas opiniões sobre negócios, indústria e produção em massa, salários e dinheiro, preocupações sociais e caridade e como aplicou os princípios das fábricas da *Ford Motor Company* a uma escola, hospital e ferrovia”.

A necessidade de transposição e adequação de métodos e diretrizes em função das diferenças observadas é terreno fértil para brotarem as inovações que podem trazer a pretendida evolução do serviço público judiciário. Basta estarmos receptivos e atentos ao sistema social ao qual estamos inseridos, sem resistências infundadas e preconceitos que travam qualquer processo de mudança e adaptação. Henry Ford (2018, p. 90), ao tratar como se aperfeiçoam os métodos, afirmou: “[...] os métodos da fabricação econômica não surgiram de pancadas, mas foram-se revelando aos poucos, do mesmo modo que pouco a pouco, fomos fabricando as nossas peças”.

Este estudo de caso aponta os “desperdícios” como os maiores responsáveis pela morosidade e ineficiência da prestação jurisdicional, eis que são muito significativos, pois são propiciadores do represamento das ações judiciais que acabam por se acumular cada vez mais, mais e mais, tornando invencível a rotina de trabalho. Então, o *lean* como conceito, pensamento,

estratégia ou filosofia, pode ser o caminho para transformar as realidades, potencializar os resultados e melhor aproveitar os recursos tecnológicos e todo o potencial dos seus recursos humanos. As práticas de gestão enxuta já vêm sendo utilizadas nas últimas décadas por organizações de praticamente todos os setores: na indústria da produção nos diversos segmentos, na área da saúde (laboratórios, clínicas, hospitais, farmácias), na prestação de serviços, na construção civil, na educação (bibliotecas), na segurança pública (área administrativa de organização militar – Comando da 12ª Região Militar, Manaus-AM) etc., sendo os estudos e as práticas referidos como *Lean Manufacturing*, *Lean Healthcare*, *Lean Office*, *Lean Assistance*, *Lean Library*, *Lean Travel*, *Lean Sales*, e por aí vai.

A ideia é que o processo judicial siga essencialmente o rito processual respectivo, em que cada sujeito tem sua oportunidade de manifestação, sem outros atos, despachos, vistas e peticionamentos além da fase prevista. Para produzir uma ação judicial enxuta, a ideia é que se observe o sistema além dos limites do processo para melhor resolver as situações, buscando evitar os impulsos que podem significar maior tempo, perdas e retrabalho. A essência é que a prestação do serviço jurisdicional avoque para si a responsabilidade pela “linha de produção”, conduzindo objetivamente o processo para a melhor equação possível, acessando de imediato, nos bancos de dados respectivos, o teor das informações que o processo reclama. Por meio do procedimento enxuto, pretende-se escolher fluxos de trabalho que serão de valor para a linha de produção do judiciário e dessa forma agir toda vez que for necessário, independentemente de solicitação, visando sempre o sucesso dos atos e das fases processuais, mesmo que apenas individualmente ou isoladamente considerados.

3.3 A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL NA ERA DA INFORMAÇÃO

Vivemos numa época de avanços tecnológicos até então inimagináveis: nossa comunicação é instrumentalizada por ondas de rádio, pela informática, pelos aparelhos eletrônicos, pelos *softwares*, aplicativos, redes sociais, enfim, pela rede mundial de computadores. Todas estas inovações alteram facilmente nossas rotinas pessoais, familiares, sociais e de negócios no âmbito particular e corporativo privado, e, assimiladas prontamente como evolução, passam a ser a regra nos relacionamentos. Entretanto, todas estas facilidades da era digital não são desta forma aceitas nas rotinas do sistema de execução da atividade pública, os quais normalmente se pautam de modo engessado por regulamentos e hierarquias de autoridade e responsabilidade. O desafio deste estudo é, a partir dos recursos, das

ferramentas, das legislações etc. hoje existentes, provocar a definição de novos valores, atualizando a interpretação de situações que vão determinar quais devem ser os atuais paradigmas da justiça a possibilitar vencer as mazelas do serviço jurisdicional.

Como já expressado no I Encontro Virtual do Conpedi², a essência do serviço público oferecido ao jurisdicionado atualmente ainda é daquele realizado com a percepção de cem anos atrás; de cinquenta, trinta anos, quando utilizávamos fichas para controle da movimentação de processos anotadas à mão, máquinas de datilografia para lançar nos autos as certidões e decisões judiciais, quando utilizávamos papel carbono para criar as cópias necessárias. Não obstante todas as tecnologias criadas e aperfeiçoadas pelos *experts* à nossa disposição, o impulso processual geralmente decorre de requerimento e confirmação pela parte, sendo exigido que contenha as informações completas relativas a fatos, objetos, bens, pessoas etc. Assim, o comum nas unidades judiciárias é o chamamento do advogado para que proceda à correção e/ou atualização de determinada informação, a fim de que o ato infrutífero ou ineficaz seja renovado. E não raro, quando este não atende prontamente, a intimação é repetida e direcionada também para a parte; e, nessas situações, a fase processual não é vencida como poderia e deveria, e os autos ficam congestionando os fluxos de trabalho e toda a linha de produção da prestação jurisdicional. Há imensidão de ações judiciais notoriamente represadas nas varas judiciais.

Se analisada a situação sob a ótica da esteira de produção, a manufatura inspiradora do chão de fábrica, teríamos a identificação de uma peça defeituosa sem que o agente capacitado e detentor dos recursos necessários tome a iniciativa e conserte o defeito ou substitua a peça e de imediato retome o curso da produção. Este comportamento embaraça a finalização do produto específico, prejudicando sobremaneira o conjunto do processo produtivo.

É época de a administração da justiça revisar suas práticas e atualizar procedimentos de acordo com a evolução tecnológica e os respectivos recursos à disposição, principalmente porque o poder governamental se encontra organizado e aparelhado como nenhum outro, com incontestável supremacia perante a grande maioria dos entes privados. No exemplo citado, prescindindo de qualquer intimação, a correção ou a atualização da informação necessária ao processo pode ser muito mais rápida e segura se obtida a cargo da própria unidade judiciária, por meio de imediata consulta aos ditos Sistemas Auxiliares de Informação (Infoseg, Renajud, BacenJud, Infojud, SISP, SIEL, Casan, CCS, SREI); inclusive, sem desprezar as possibilidades

² Promovido pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, evento FOI realizado entre os dias 23 e 30 de junho de 2020, de forma remota, com a utilização da Plataforma ConferênciaWeb RNP, tendo em vista o momento mundial de pandemia e isolamento social imposto pelo COVID19.

contidas nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, YouTube e Twitter), facilmente obtidas com acesso direto à *web*.

O ideal de Acesso à Justiça está intrinsecamente relacionado à excelência na prestação jurisdicional oferecida pelo Estado e aos princípios constitucionais da igualdade de direitos, do devido processo legal e da razoável duração do processo. A partir do reconhecimento das práticas serôdias é que o PJSC poderá mudar o rumo da história da justiça catarinense, quiçá brasileira, ao reavaliar suas diretrizes e políticas de administração, redirecionar atitudes, revendo seus paradigmas para melhorar os processos de trabalho. Para tanto, sem ressalvas, deve lançar mão de todos os recursos disponíveis, valendo-se também de ideias inovadoras e da evolução procedimental que a tecnologia pode sempre e cada vez mais proporcionar.

O jurisdicionado merece toda a atenção e a prioridade que normalmente são direcionadas para os serviços, os produtos e os respectivos clientes nos competitivos mercados de trabalho e consumo. Então, com vistas a diminuir os desperdícios, aumentar a produtividade e a eficiência, a partir dos conceitos do Sistema Toyota de Produção, traz-se para a prestação do serviço institucional público a teoria e o método de gerenciamento e organização que são estudados há anos por pesquisadores da área de gestão da produção automobilística. Os conceitos foram analisados mais detalhadamente no livro “A máquina que mudou o mundo”, de Womack e Jones (2004), criadores da denominação *Lean Manufacturing* – produção enxuta –, e nada mais são do que a interpretação evolutiva do sistema de produção em massa, a linha de produção conhecida a partir de 1920 como a correia transportadora do fabricante automotivo Ford.

Nossa esteira de produção é o rito processual das ações; nossos produtos são todos os atos, despachos e decisões que vão configurar ao final a declaração do Direito aplicado ao caso. A proposição é que se evite ao máximo os atos com resultados infrutíferos, os petições intermediários, provocados ou não, e quaisquer outras manifestações, em princípio estranhas ao requerimento, ao fato e ao direito posto sob jurisdição. Ordinariamente, a partir da petição inicial devidamente instruída pelo autor, seu recebimento pelo juiz e a contestação com seus documentos pelo réu, todas as demais informações que sejam necessárias ao processo, independentemente do motivo, devem ser também de responsabilidade do serviço judiciário, afinal, é a quem compete assumir o compromisso pela sua razoável duração. Ademais, é racional que qualquer das partes tenha apresentado a sua verdade e os seus conhecimentos na oportunidade que o rito prevê, e quaisquer outras manifestações, quiçá até as de interesses

ocultos e/ou antiéticos, são desperdício. O parâmetro é poupar recursos e tempo, além de conferir produtividade e eficiência ao trâmite processual.

O que se propõe pode ser qualificado como mudança revolucionária de mentalidade e atuação. Acredita-se que esta é necessária porque pode proporcionar o atingimento das metas constantes do Mapa Estratégico do PJSC e verdadeiramente fomentar o Acesso à Justiça com a Razoável Duração do Processo. A partir da assimilação do significado do *Lean Process*, a oportunidade é de definir atitudes e procedimentos que configurem resultado de valor para o jurisdicionado e para o processo, assumindo, pois, a responsabilidade por sua duração, pelo melhor fluxo processual, realizando as necessárias ações de forma cada vez mais eficiente.

No *Lean Process*, o processo enxuto, nossos serviços/produtos serão entregues em todos os impulsos processuais, desde a fase postulatória, a saneadora, a instrutória, decisória, recursal e executória. Ou seja, qualquer das fases do processo é campo para identificar e eliminar os desperdícios, sejam eles atos, despachos, publicações, expedientes, peticionamentos etc. realizados além do que seria o simplificado fluxograma do rito processual ou que remeta à parte a prática de ação que pode ser mais rápida e com menor custo realizada pelo serviço judiciário. Tempo e recursos financeiros e humanos seriam redirecionados para atividades úteis, inclusive em outras lides, conferindo produtividade, eficiência e economia em prol do verdadeiro acesso à justiça e da razoável duração do processo.

Para o estudo, o Acesso à Justiça é considerado como direito a uma tutela jurisdicional justa e efetiva, por meio da qual o cidadão busca a proteção de seus direitos eventualmente violados ou ameaçados; não se trata, pois, apenas de acesso ao Poder Judiciário. Mas, para que aconteça, o comum é que seja por meio de uma ferramenta, um processo judicial. Então, se enfrentamos alguma dificuldade para efetivamente entregar ao jurisdicionado a real possibilidade de acesso à justiça, pode ser porque o meio utilizado não esteja perfeitamente adequado ao que se previu, ao que se espera ou, ainda, simplesmente em relação à demanda – crescente, por sinal. Esta seria a origem do nosso problema, então?

Certo é que nenhuma ferramenta, processo ou procedimento deveria possuir um fim em si; para nós, a chegada deve ser a conquista do acesso à justiça e parece realmente que nossa importante ferramenta também é nosso maior desafio. Em princípio, os processos deveriam se constituir unicamente através da esteira de produção, o rito processual respectivo, em tese realizável de forma objetiva, sem maiores delongas. Mas infelizmente a experiência mostra situação muito diferente, e o retrabalho por razões diversas é o comumente verificado. Por isso é que se pensou na importância do êxito na prática de qualquer ato processual, já na primeira

oportunidade. Nesse sentido, nosso maior problema pode/deve ser o retrabalho e os rotineiros desperdícios de ação, tempo e recursos na prestação do serviço jurisdicional – o processo produtivo do judiciário –, que acabam por gerar o acúmulo de processos judiciais (e daí temos um círculo vicioso sendo formado). Um problema leva ao outro, que por sua vez cria outro, e mais outro, e assim vai.

Entendemos que tanto a estrutura organizacional do Poder Judiciário quanto os recursos humanos de que dispõe não estão longe do ideal frente à demanda de entradas existente. Precipuamente, não são necessários mais juízes, mais servidores, mais varas judiciais, mais turmas e câmaras julgadoras. A necessidade é trabalharmos com o que possuímos e na condição que possuímos, extraindo ao máximo os recursos possíveis, assim como é a rotina na iniciativa privada. A necessidade é aumentar a produtividade qualitativa para praticarmos menos atos, e não atos para serem computados nas estatísticas numéricas, aqueles quanto mais melhor. A necessidade é aumentar a eficiência, evitando por consequência também os repetitivos tempos de espera, gargalos, inventários desnecessários, entre outros, e entregando ao jurisdicionado exatamente aquilo que ele precisa, na qualidade, quantidade e no tempo necessários, enxugando, assim, a tramitação das lides nos restritos termos dos ritos processuais e da legislação vigente e em respeito: aos Princípios da Proporcionalidade e Razoabilidade; aos Princípios Constitucionais da Eficiência (ou Efetividade), do Contraditório, do Acesso à Justiça, da Razoável Duração do Processo, da Igualdade, e da Imparcialidade do Juiz; aos Princípios Processuais da Utilidade, da Primazia da Resolução de Mérito, da Boa-fé Processual, da Cooperação, da Eficiência, da Inércia ou Dispositivo e da Economia Processual; e aos Princípios Administrativos da Discricionariedade e da Supremacia do Interesse Público.

Parece ter ficado entendido que os embaraços que prejudicam o acesso à justiça e a razoável duração do processo também são decorrentes dos desvios ocasionados no rito dos processos. Imensurável parcela dos inexitosos atos ordinatórios e impulsos processuais sem objetividade é resultado do retrabalho, que contribui para o acúmulo de ações judiciais nos fluxos processuais das varas, gerando a invencível carga de trabalho que segue perene ao longo dos tempos. É o retrabalho, as repetidas intervenções do agente, que ocasiona o prejuízo para a prestação jurisdicional, mostrando quão defeituosa é nossa linha de produção. E se não bastasse tais desacertos, ainda há que se contabilizar o desperdício dos atos e respectivos efeitos daqueles exitosos que foram praticados em função de determinada fase processual, mas que conjuntamente não atingiram a finalidade proposta e que, por isso, terão de ser repetidos. É mais um prejuízo na conta da prestação jurisdicional.

A hipótese de solução se concentra, pois, na administração da justiça sob o enfoque do combate e da cooperação conforme a linha de pesquisa proposta no PPGPD/UFSC. Tem reflexos na gestão, mas é, precipuamente, uma mudança de paradigma para a melhoria do serviço jurisdicional. É coadunar a atual administração pública gerencial com os princípios da administração pública burocrática, mas diferente na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados.

A hipótese proposta é “agir proativamente”, conferindo, completando e retificando por si e sempre que necessário a informação eventualmente entregue de forma defeituosa, insuficiente ou desqualificada. A notícia correta e atualizada é nossa importante matéria-prima, e a questão é a intencionalidade da ação, querer ver o resultado positivo e exitoso dos atos praticados – o produto entregue com qualidade –, independentemente de qualquer outra questão, agindo de forma antecedente ou imediatamente após a constatação da ineficácia, sem outros chamamentos.

Com esta autoridade, o juiz pode, por exemplo, dilatar prazos e alterar a ordem da produção das provas para adequar o processo às necessidades do conflito de maneira a obter o seu termo. Logo, com propriedade se pode dizer “quem pode o mais, pode o menos”, de forma que as proposições aqui apresentadas em consonância com a Visão do PJSC encontram também abrigo no “Códex Processualis” (artigo 139, VI do CPC).

A hipótese proposta é “agir profilaticamente” porque, na mesma linha de raciocínio, se a parte pode requerer ao juízo na inicial que diligencie o paradeiro do réu, muito mais pode o agente público, de ofício, no exercício das suas atribuições e com os recursos que detém, de antemão fazê-lo. Isto nada mais é do que o Princípio do Devido Processo Legal conduzindo a aplicação racional das normas processuais, evitando a simples literalidade, os excessos de formalismo e que a própria norma se converta num fim em si mesma. Além dos tempos de espera, enorme incidência de petições intermediárias, despachos, atos ordinatórios e respectivos impulsos e expedientes podem ser economizados.

A hipótese proposta é “agir diagnosticamente”, com uma visão sistêmica, procurando enxergar e compreender o todo por meio da análise das partes que o formam. No estudo de caso, evitar os infundáveis acionamentos da parte, que já informou na petição os dados por ela conhecidos, para que indique outro endereço com vistas à nova tentativa de citação e/ou intimação.

A hipótese proposta é “agir prognosticamente”, traçando o provável desenvolvimento futuro ou o resultado de um ato ou procedimento. No estudo de caso, o sucessivo acionamento

da parte nas situações de necessidade de identificação do rastro que possa levar até o paradeiro daqueles que não querem ser encontrados e o acionamento da parte com vistas à identificação e localização de bens que possam assegurar o recebimento dos valores devidos e os decorrentes da sucumbência seriam evitados.

A hipótese proposta é “agir economicamente”, com foco no aumento da capacidade produtiva medindo as variáveis respectivas. Para o estudo de caso, significa a desobrigação da parte em assumir o papel de investigador para a necessária obtenção de dados, os quais requerem a prática de várias ações, deslocamentos, mais tempo de espera e outros dispêndios financeiros que são infinitamente mais caros do que a forma como podem; as informações sendo mais facilmente acessadas pelo próprio Judiciário, através dos Sistemas Auxiliares de Informação (Infoseg, Renajud, BacenJud, Infojud, SISP, SIEL, Casan, CCS, SREI) e, inclusive, até das redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube e Twitter).

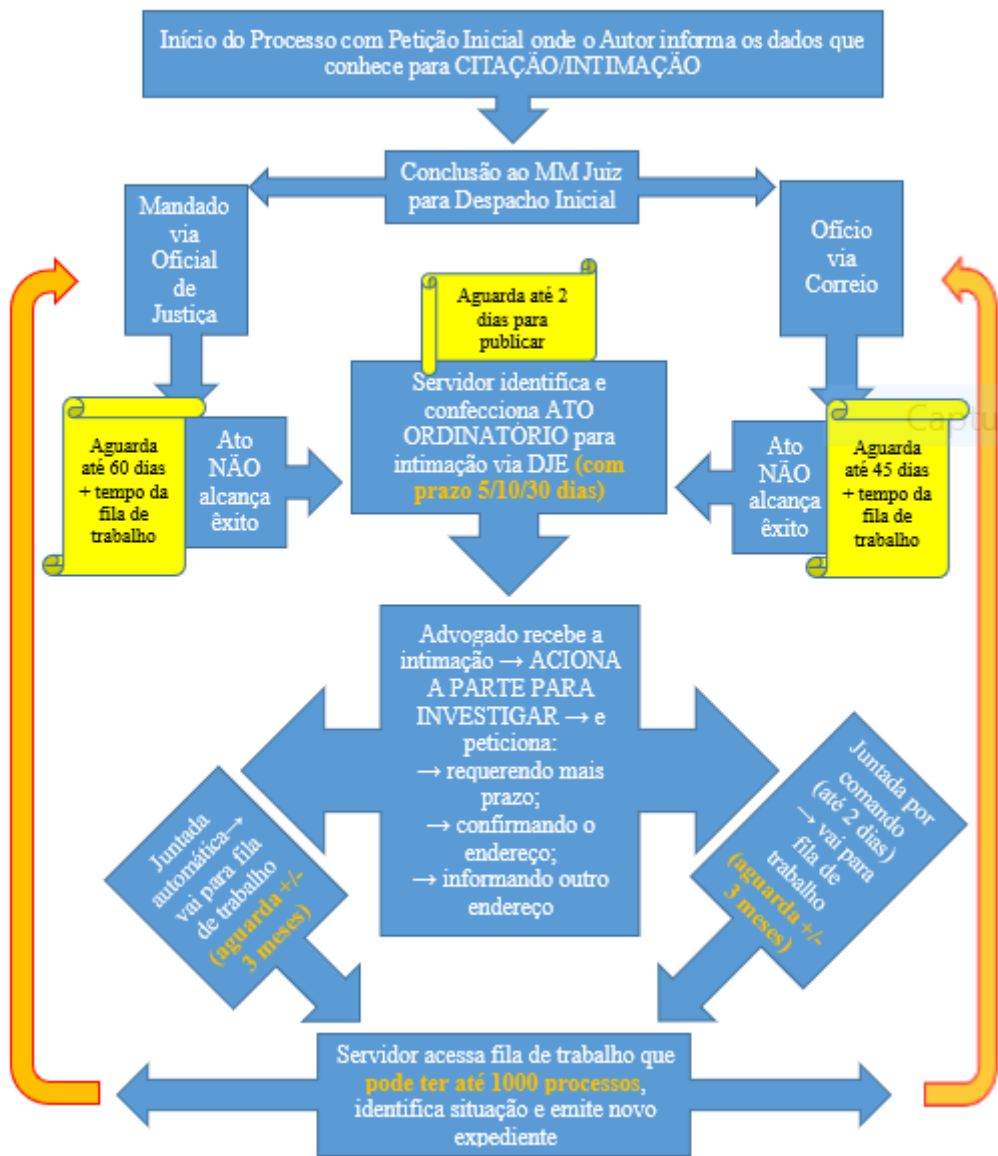
A hipótese proposta é “agir com pensamento enxuto” (*lean thinking*), tendo como princípio de que também na estrutura e nos processos da organização judiciária, a eliminação de desperdícios e as iniciativas de melhoria contínua é que vão se traduzir em melhores níveis de produtividade e eficiência, não somente quantitativos, mas, principalmente, qualitativos. No estudo de caso, a prática relativa aos atos ordinatórios e à emissão de expedientes em cumprimento a despachos ou decisões requerem tempos de espera, e são quando infrutíferos requerem também maior número de atuações do agente público e das partes envolvidas e, por consequência, mais recursos econômicos. A realização de atos processuais e/ou ordinatórios sem êxito é mais comum do que se imagina, e a repetição dessas ações acabam por consumir parcela considerável de trabalho diário. A cada intervenção, o processo sai de uma fila e vai para o final de outra, sem progresso processual efetivo, até que, normalmente observada a cronologia, possa ser repetido ou novo ato possa ser praticado. No SAJ/PG, filas existiram, exemplificando apenas, com cem, quinhentos, até mil processos ou mais; então a celeridade almejada fica inatingível.

E tudo isso é apenas o que se pode ver. Há também que citar os nefastos reflexos na parte humanizada do Poder Judiciário, o negativo efeito no clima organizacional e no psicológico-emocional do servidor que desenvolve uma atividade que a rotina determina sabendo de antemão a forte probabilidade do fracasso porque é embasada em informação incompleta e/ou desatualizada.

Numa demonstração simplificada efetuada no anterior Sistema SAJ/PG, considerada como exemplo, a hipótese de ausência de êxito nos casos de citação e intimação em processos

motivada por informações vencidas, equivocadas e incompletas que são assim oferecidas porque as condições e os recursos da parte interessada são limitados, seguem os fluxos de procedimentos citados:

Figura 1 – Rotina atual para citação e/ou intimação processual.



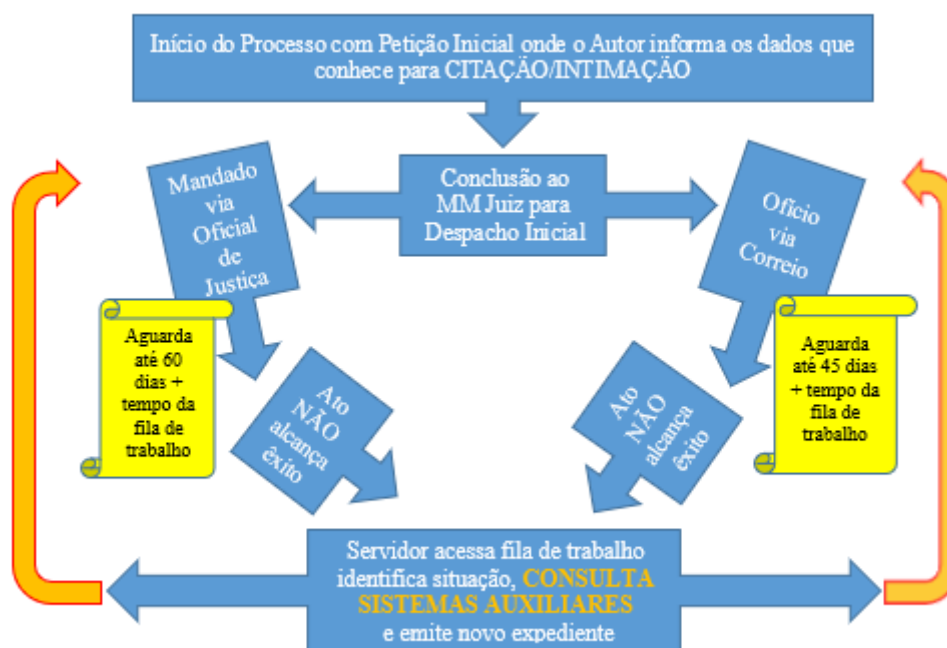
Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Se entre a data de protocolo de uma ação e a tentativa efetiva de configuração da tríade processual o tempo é, ou pode ser, demasiado longo, o que dizer daqueles casos em que o ciclo conforme apontado se repete por várias e várias vezes?

Por outro lado, resultado mais rápido e eficiente, pode advir com a adoção da prática proposta que, por hora, é aplicada para o passo imediatamente posterior à identificação de que

o êxito do primo ato não foi alcançado, cabendo à parte a responsabilidade pelas informações iniciais e pelos dados pessoais relativos ao polo passivo da demanda.

Figura 2 – Rotina proposta para citação e/ou intimação processual.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Verifica-se a possibilidade de economia daí resultante, sem qualquer ferimento ao ordenamento jurídico, de forma a impor celeridade na tramitação processual com mais eficácia nos atos ordinatórios praticados, com ações imediatas, racionais, lógicas e úteis. Mas é possível ainda mais: a excelência na prestação do serviço!

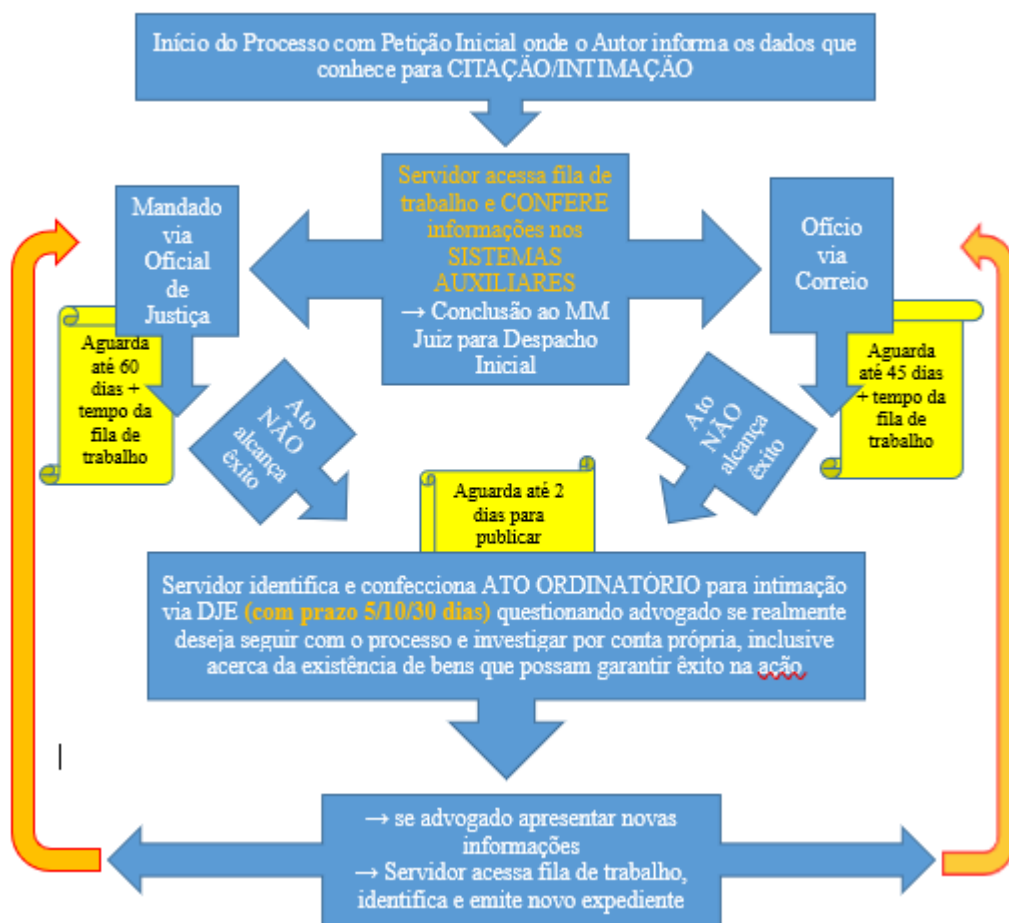
Tal excelência seria alcançada se trouxéssemos para a alçada do Judiciário um procedimento revolucionário – a atribuição solidária pela caracterização formal do contraditório, considerando ser ele o Poder Governamental detentor das informações e dos recursos necessários à localização de determinada pessoa, física ou jurídica, de modo a científicá-la da lide posta em juízo para que esta, querendo, venha apresentar suas razões em exercício do direito ao contraditório material.

Imagina-se, então, a exemplo do fluxo a seguir, estender a possibilidade de utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação e o conteúdo das redes sociais para conferir e/ou verificar os dados de endereço da(s) pessoa(s) a ser(em) acionada(s) logo após o despacho inicial e antes de qualquer ato de citação e/ou intimação para o desenvolvimento válido e regular do processo. E, mais ainda, para processos específicos, realizar uma consulta antecedente aos

dados e às informações referentes à pessoa indicada no polo passivo, para saber com antecedência acerca da utilidade e da viabilidade financeira da tramitação de uma lide, capaz de saldar valores relativos a eventual e futura sentença favorável transitada em julgado.

Isso traria significativos reflexos econômicos e procedimentais, inclusive para a Instituição que busca, já há algum tempo, combater o acúmulo de processos que se arrastam, sem, entretanto, atingir considerável êxito.

Figura 3 – Rotina proposta para citação e/ou intimação processual.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A proposição constante no presente estudo de caso e nesta hipótese em especial é ousada e pretende levar o apregoado pela Missão do Poder Judiciários de Santa Catarina para muito além da conhecida organização e para outro patamar: a excelência na prestação do serviço jurisdicional! Demonstrará o real interesse no conflito apresentado pelo jurisdicionado, dando oportunidade ao efetivo acesso à justiça e realizando com eficácia a prestação jurisdicional. Em conformidade com a Visão exposta no seu Mapa Estratégico, será reconhecido como o Judiciário eficiente, célere e humanizado.

Humanizado porque suas ações revelarão, assim, a prática do que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa, interessado em agregar valor ao desenvolvimento da sua atividade, por sua atenção estar voltada para seus jurisdicionados, visando à construção de relações sociais mais democráticas e justas e cuidando do equilíbrio frente às condições de limitação das partes, independentemente dos meios e recursos e das condições financeiras destas. Ou seja, é o Princípio da Proteção Judicial contribuindo de forma imensurável para a melhoria do desenvolvimento da sociedade.

Referindo-se à concretização do Princípio da Proteção Judicial efetiva, o Ministro Gilmar Mendes ressaltou que é seu pressuposto uma justiça célere e eficiente e que, “[...] para realizar esse objetivo, o aperfeiçoamento do serviço público de prestação da justiça passa pela busca incessante da melhoria da gestão administrativa, com diminuição de custos e a maximização da eficácia dos recursos” (MENDES, [202-], p. 4).

Com a criação do (CNJ), órgão de coordenação e planejamento, pensou-se mais na adoção de mecanismos de auxílio da atividade administrativa dos órgãos jurisdicionais que parcialmente vieram responder aos desafios da modernização e às deficiências oriundas de visões e práticas fragmentárias de administração. Em artigo publicado na Biblioteca do STF, o então Presidente do STF do Brasil, referiu medidas desejáveis e possíveis, afirmando:

Neste sentido, merece destaque o fato de que, de maneira geral, os dados relativos ao judiciário brasileiro revelam que, para além dos investimentos de que a justiça brasileira carece, **é preciso que se atue na reestruturação da própria gestão do judiciário brasileiro.**

O modelo "mais do mesmo" – que repete ano após ano a rotina de mais orçamento, mais magistrados, mais varas, mais servidores etc. – está falido, o que é evidenciado pelo fato de que, apesar do aumento contínuo desses fatores, o número de processos pendentes de julgamento continua crescente.

Evidencia-se, assim, que o Judiciário precisa buscar outras formas de atuação, novos rumos, o que passa por soluções preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça como o planejamento estratégico e a modernização do “processo produtivo” do Poder Judiciário. (MENDES, [202-], p. 7).

Notório que o CNJ também desenvolveu importante papel no sentido de melhoria da gestão dos tribunais, coordenando a construção do “Planejamento Estratégico do Poder Judiciário”, que foi institucionalizado pela sua Resolução nº 70, de 18 de março de 2009. A partir desse documento, todos os órgãos do Poder Judiciário passaram a atuar com propósitos comuns e alinhados a temas estratégicos consensualmente estabelecidos e com compromisso de planejar ações para o período de cinco anos, evitando-se a prejudicial descontinuidade administrativa.

Neste sentido, para a modernização do processo produtivo, uma das ações incentivadas foi justamente a utilização da tecnologia como forma capaz de aumentar a eficiência

operacional, tais como o processo eletrônico e os sistemas auxiliares (BacenJud, CCS, Renajud, Infojud e outros) e o projeto “Integrar”, que objetiva a otimização das rotinas cartorárias e a adoção de boas práticas em busca da melhoria dos serviços judiciários.

Ao apresentar sua conclusão no artigo citado, o ministro Gilmar Mendes afirmou:

Ressalte-se que a modernização da administração do poder judiciário é uma necessidade diante da garantia constitucional de efetividade da justiça, mas, além disso, é um pressuposto para o desenvolvimento do país, uma vez que, a segurança da resolução célere de conflitos é requisito necessário para o desenvolvimento econômico e incentivo para a atração de investimentos.

Assim, espera-se que os contínuos esforços realizados, no sentido de se modernizar o sistema de justiça brasileiro, sirvam, não só para garantir a concretização do direito constitucional de acesso à justiça, mas, também, de estímulo para o desenvolvimento nacional.

Quando o Judiciário opera com eficiência, as garantias constitucionais são preservadas, a desigualdade se reduz, a sociedade se fortalece e, com ela, o Estado de Direito. (MENDES, [202-], p. 12).

O Tribunal de Justiça Catarinense vem demonstrando interesse nos caminhos que podem ser trilhados no que diz respeito a boas práticas e bons ensinamentos. Em relação a isso, criou em 1991 o Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça (Cejur), instalado no dia 31 de outubro do mesmo ano sob a gestão do Des. Ayres Gama Ferreira de Mello, conforme Resolução nº 14/91-TJ e Portaria nº 557/91. Como braço executivo da Cejur, foi fundada a Academia Judicial, em 23 de novembro de 2001 – órgão de educação que realiza ações formativas, de atualização e de aperfeiçoamento, visando aprimorar o trabalho desenvolvido na Instituição e entregue à sociedade³. Por meio de recursos financeiros e humanos próprios, capacita magistrados e servidores do PJSC dentro dos princípios filosóficos e pedagógicos vinculados com a nossa realidade, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de palestras, cursos, seminários e congressos. Entre os recentemente realizados, pode-se citar:

- 1º Seminário de Justiça e Acesso às Novas Tecnologias – 10 e 11 de junho de 2019 –, realizado pelo Mestrado Profissional em Direito/UFSC/CCJ, com o apoio do TJSC, Cejur e outros;
- Simpósio Internacional Lei de Proteção de Dados (LGPD): Desafios da Gestão de Dados Pessoais no Poder Público – 3 e 4 de outubro de 2019 –, realizado pelo TJSC e Cejur;

³ É possível se obter mais informações sobre a Academia Judicial por meio do site <https://www.tjsc.jus.br/web/academia-judicial/institucional>.

- V Congresso Brasileiro de Processo Civil de Florianópolis – 24 a 26 de julho de 2019 – sob a coordenação científica do professor Pedro Miranda de Oliveira, realizado com o apoio do Cejur e outros;
- 1º Seminário Nacional Gestão e Inovação no Judiciário: a Justiça na Era Digital – 7 a 9 de outubro de 2020 – promovido pelo TJDFT e Escola de Formação Judiciária Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro, com divulgação pela Academia Judicial do TJSC.

Desde o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2012-2017, apresentado como fator de fortalecimento, crescimento e melhoria na qualidade dos serviços, em seu capítulo “IV Dimensão – Políticas de Gestão da Relevância Social”, já referia sobre Pertinência e Inovação reportando acerca das respostas às necessidades da sociedade, à contribuição para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e à atenção aos ideais de justiça e equidade social que caracterizam o atual sistema social. O PDI de 2018-2023, entre outras, “[...] aponta para a importância da postura proativa, focando no planejamento de metas claras que possibilitem aperfeiçoar a agilidade e a efetiva qualidade dos serviços prestados” (SANTA CATARINA, 2017, p. 5).

Recentemente, tendo como objetivo a apresentação de ideias e projetos para a melhoria dos serviços e otimização do atendimento e para a satisfação das necessidades dos usuários da Justiça, o TJSC instituiu o Comitê de Gestão da Criatividade, oportunizando aos magistrados e servidores a realização e o desenvolvimento de projetos para criar ou aperfeiçoar procedimentos. A divulgação da oportunidade ressaltou a possibilidade de ideias que poderão auxiliar na construção de um judiciário colaborativo – os trabalhos são recepcionados por correio eletrônico (criatividade@tjsc.jus.br), conforme formulário disponível na página eletrônica da Academia Judicial do TJSC.

Objetivando o desenvolvimento de um Judiciário digital em benefício de todos, a notícia mais recente é a realização do curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Inovação e Inteligência Comportamental no PJSC – turma 01/2021, iniciado em 29 de setembro, que busca formar servidores especialistas que desenvolvam habilidades e competências na referida área. O curso oferecido pela Academia Judicial tem estrutura e metodologia no ambiente virtual e previsão para término em setembro de 2022. Transmitida pelo canal do YouTube, a aula inaugural cujo tema apresentou “Realidade atual e desafios do Poder Judiciário Brasileiro” foi ministrada pelos desembargadores Ricardo José Roesler, Presidente do TJSC, Paulo Henrique Moritz Martins da Silva, Diretor-Executivo da Academia

Judicial, e pelo juiz Luis Felipe Schuch, Vice-Diretor-Executivo da Academia Judicial, com conteúdo que demonstrou a importância do assunto para a atual administração do judiciário catarinense.

Percepção de fatos, ideias para ações e algum direcionamento já são parte do histórico da administração do TJSC nas últimas gestões, revelando parcela importante da preocupação em melhorar o serviço entregue aos usuários da justiça. Trilhando neste caminho, é essencial o reconhecimento de que a gestão do conhecimento não pode ficar restrita ao âmbito administrativo propriamente dito, em especial nas questões relacionadas aos recursos humanos, mas deve abranger também a formação da importante ferramenta, senão a principal, aquela que mais nos aproxima em relacionamento com o jurisdicionado, o processo judicial. Assim, a assimilação responsável pela condução e constituição do processo, com o objetivo de facilitar cada vez mais os procedimentos rotineiros, vão tornar menos árduo o desempenho da função intelectual e técnica do magistrado: a elaboração da sentença de mérito. Essa forma de condução, de constituição das lides, não é parcial porque não favorece uma ou outra parte, como se vem defendendo; favorece a melhor perfectibilização do fluxo processual e respectivas fases até chegar ao efetivo arquivamento do processo. Com atingimento do melhor resultado possível, libera completamente a linha de produção do judiciário para que as novas ações tenham campo livre à frente, propício ao tratamento caso a caso que o jurisdicionado merece.

Neste sentido, é imprescindível reconhecer a força que a prestação jurisdicional pode exercer com a adequada utilização das informações que lhe são disponibilizadas na condição de poder governamental: o acesso aos diversos bancos de dados já existentes, os restritos, os públicos e os que ainda haverá por constituir. Assim, os dados constantes nos Sistemas Auxiliares de Informação são instrumentos, mecanismos, para proporcionar a vantagem no ataque e na defesa da estratégia para fomentar o acesso à justiça e proporcionar a razoável duração do processo.

Em sua página na *web*, o TJSC, ao explicar sobre dicas de TI, propaga que “[...] é possível compreender o papel relevante da informação para o sucesso das organizações. Elas estão diretamente relacionadas aos processos organizacionais, na construção do seu negócio, assim como na tomada de decisões tanto no nível estratégico, tático ou operacional” (SANTA CATARINA, [202-]a). A publicação traz conhecimento científico e reforça que a informação é considerada o ativo mais importante de uma organização.

O valor da informação, segundo o pensamento teórico, se forma com base nas chamadas sete leis da informação (MOODY & WALSH, 1999):
1ª Lei: a informação é compartilhável.

2ª Lei: o valor da informação aumenta com o uso.

3ª Lei: a informação é perecível.

4ª Lei: o valor da informação aumenta com a precisão.

5ª Lei: o valor da informação aumenta quando há combinação de informações.

6ª Lei: mais informação não é necessariamente melhor.

7ª Lei: a informação se multiplica.

Nesse contexto, é que as informações precisam ser organizadas, classificadas e protegidas, pois estão sujeitas às mais diversas ameaças: perda, roubo, vazamento, sequestro de dados, ataques cibernéticos etc. Sendo assim, a segurança da informação é considerada parte vital da governança corporativa, pois permite monitorar, analisar e mitigar esses riscos, para garantir a disponibilidade, integridade, confidencialidade, autenticidade e irretratabilidade das suas informações, consideradas como suas propriedades básicas.

[...]

CONFIDENCIALIDADE: assegura que a informação só seja acessada por pessoas, órgãos ou sistemas credenciados, ou seja, impede que a informação esteja disponível ou seja divulgada a indivíduos, entidades ou processos sem autorização específica.

INTEGRIDADE: garante a não violação das informações para protegê-las contra alteração, gravação ou exclusão acidental ou proposital. A informação protegida deve ser íntegra, sem sofrer qualquer alteração indevida, não importa por quem e nem em qual etapa, se no processamento ou no envio.

DISPONIBILIDADE: Consiste em fazer com que a informação esteja acessível e utilizável, no momento escolhido por uma pessoa, órgão ou sistema, ou seja, garante o acesso à informação quando requisitado, de acordo com os seus requisitos de disponibilidade. (SANTA CATARINA, [202-]a).

As organizações de modo geral, mas principalmente as da iniciativa privada, estão cientes do fato de que a informação é um ativo importante para o bom desempenho de sua atividade e alcance de metas propostas, porque é um conjunto de dados organizados que possibilitam a formação de referências sobre uma ocorrência, determinado fato ou pessoa e serve para direcionar atitudes e projetos, embasar decisões e resolver problemas determinados, ou seja, seu uso racional é a base do conhecimento.

Buscando contribuir para o sucesso de organizações, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) publicou estudos que trazem reflexão sobre ciência da informação, gestão da informação, gestão do conhecimento, inteligência competitiva, sociedade da informação e sociedade do conhecimento, todos assuntos de interesse para a nova prestação jurisdicional. Um artigo específico tratou da relação entre a gestão do conhecimento, os sistemas de informação e a inteligência organizacional buscando contribuir e auxiliar as ações de gestão que podem ser assimiladas pelos gestores e integrantes das diversas áreas.

Os benefícios oferecidos pelos sistemas de informação e pelos componentes da tecnologia da informação se adequam às necessidades da gestão dos sistemas de conhecimentos, à medida que deixam de atender somente ao processamento de dados trivial e passam a gerar informações oportunas e compartilhar conhecimentos personalizados. Dessa forma, para complementar a proficuidade dos sistemas de informação e da tecnologia da informação, os sistemas de conhecimentos surgem para contribuir com as organizações competitivas e inteligentes. E, para viabilizar essa contribuição, os sistemas de conhecimentos devem ser trabalhados juntamente com

os sistemas de informação, com os recursos emergentes da tecnologia da informação ou software específicos e fundamentalmente com o capital intelectual das organizações. (REZENDE, 2006, p. 272-273).

Está na hora de reconhecermos que o proativo acesso às informações contidas nos Sistemas Auxiliares de Informação não são encargo, mas ativo importante no desenvolvimento da atividade jurisdicional, assim como na iniciativa privada, para alcance das metas propostas. Reitera-se que o seu uso racional é a base do conhecimento.

3.3.1 Os Sistemas Auxiliares de Informação

Os sistemas auxiliares são ferramentas que garantem segurança, rapidez e economicidade tanto na obtenção de informações necessárias ao processo, como no envio e cumprimento das ordens judiciais eletrônicas passíveis de registro nesses sistemas. Especificamente sob o aspecto da localização de endereço das partes, a utilização das ferramentas de consulta se coaduna com o regramento do artigo 256, parágrafo 3º, do Diploma Processual Civil, o qual expressa que “[...] o réu será considerado em local ignorado ou incerto se infrutíferas as tentativas de sua localização, inclusive mediante requisição pelo juízo de informações sobre seu endereço nos cadastros de órgãos públicos ou de concessionárias de serviços públicos” (BRASIL, 2015).

Na esfera nacional, considerando o disposto no artigo 5º, inciso LXXVII, da Constituição da República, que assegura a razoável duração do processo judicial e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, o CNJ emitiu a Recomendação nº 51/2015, instruindo a “[...] todos os magistrados que utilizem exclusivamente os sistemas BacenJud, Renajud e Infojud para transmissão de ordens judiciais ao Banco Central do Brasil, Departamento Nacional de Trânsito e Receita Federal do Brasil, respectivamente” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015). O documento também se vale do disposto no artigo 7º da Lei nº 11.419/2006, segundo o qual “[...] todas as comunicações oficiais que transitem entre órgãos do Poder Judiciário e entre os deste e os dos demais Poderes serão preferencialmente realizadas por meio eletrônico” (BRASIL, 2006).

Certo é que os despachos, atos ordinatórios, intimações, peticionamentos e respectivos encaminhamentos que são realizados em função de fornecimento, complementação e/ou renovação de dados vem causando embaraço ao bom andamento e à celeridade processual, bem como gastos desnecessários ao Erário. Com esta preocupação, a Circular nº 210/2018-CGJ do Tribunal Catarinense comunicou aos Juízes e aos Chefes de Cartório de primeiro grau acerca

da existência de sistemas auxiliares de consulta a informações cadastrais, orientação voltada à economia dos recursos públicos e à própria celeridade processual, ante a velocidade da comunicação via internet. Nos termos da Circular nº 151, de 26 de maio de 2020, da Corregedoria-Geral da Justiça do TJSC (Núcleo II – Estudos, Planejamento e Projetos), mesmo que por motivação transversa face a ocorrência da pandemia de COVID-19, há indicação da preferência por sua utilização. Destaca-se o reconhecimento de que, na medida do possível, as solicitações das informações devem priorizar as tentativas no âmbito dos respectivos bancos eletrônicos.

Mais recentemente, conforme antes informado, ocorreu a configuração de robôs que fazem automaticamente o acesso, colhem dados e inserem o resultado da pesquisa no processo alocado em localizador específico. A corregedora-geral da Justiça, desembargadora Soraya Nunes Lins, se pronunciou sobre a inovação implementada:

A iniciativa dos robôs de consulta de endereço representa mais um passo decisivo da Justiça catarinense rumo à modernização, seguindo a trilha inescapável da informatização dos atos processuais, que tantas vantagens traz ao exercício da jurisdição. Os últimos meses trouxeram grandes avanços nesse sentido, e esta Corregedoria se orgulha de, mais uma vez, estar contribuindo ativamente para a evolução do Judiciário, como sempre se propôs a fazer. (SANTA CATARINA, 2021).

Em 2007 a Justiça Catarinense já dispunha de acesso ao Infoseg, em 2008, ao Renajud e, em 2009, ao SISP, que foram seguidos pelos indicados a seguir:

- **Casan** – obtenção de informações de endereço constantes do cadastro de clientes da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan), exclusivamente para instrução de processos judiciais, por meio eletrônico em sistema disponível na intranet do Poder Judiciário, com *login* restrito aos servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina previamente habilitados;
- **BacenJud** – tem como funcionalidade precípua a emissão, a transmissão e a visualização de ordens judiciais como a requisição de informações (dentre as quais, o endereço das partes), o bloqueio de valores em qualquer instituição bancária ou cooperativa de crédito, o desbloqueio, a transferência de valores bloqueados, a reiteração (de ordens não respondidas) e o cancelamento (de ordens não respondidas);
- **CCS** – o Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional do Banco Central do Brasil consiste em um sistema de informações cadastrais que tem por objeto os relacionamentos que são mantidos pelas instituições participantes com os seus correntistas e/ou clientes e os bens, direitos e valores que concretizam tais relacionamentos. O objetivo precípua do sistema é

auxiliar nas investigações financeiras conduzidas pelas autoridades competentes e não conterà dados de valor, de movimentação financeira ou de saldos de contas/aplicações;

- **FCDL** – Sistema da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina, tem como objetivo atender às solicitações feitas ao SPC Brasil e a Serasa Experian do Brasil, substituindo a emissão de ofício ou qualquer outro procedimento eletrônico de consulta, solicitações de informações ou de retirada de restrições cadastrais. O sistema, atualmente, conta com as seguintes funcionalidades: consultas cadastrais e de crédito, histórico de alterações cadastrais, declarações do jurídico, solicitação e impressão de declaração pretérita, suspensão de registros de débito, reativação de registros suspensos, inclusão de registros (Cadastro de Inadimplentes) e exclusão de registros;

- **Infojud** – Sistema que disponibiliza informações pela Receita Federal, em substituição ao procedimento de expedição de ofícios. Por meio do sistema é possível obter as seguintes informações: Declarações de Pessoas Físicas (DIRPF), Declarações de Pessoas Jurídicas (DIPJ/Simples/Inativas), Declarações de Imóveis Rurais (DITR), CPMF, Declaração dos Ofícios de Imóveis (DOI), de todos os períodos, e informações cadastrais dos contribuintes;

- **Infoseg** – Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública que integra as diversas bases de dados das secretarias de segurança pública para acesso a informações sobre indivíduos, veículos e armas. O sistema disponibiliza informações dos seguintes órgãos: Polícias Cíveis, Polícias Militares, Departamento de Polícia Rodoviária Federal, Departamento de Polícia Federal, Departamento Nacional de Trânsito, Exército Brasileiro, Secretaria da Receita Federal, Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) – Projeto Fronteiras–, Tribunais de Justiça Estaduais, Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Justiça Federal (JF);

- **Renajud** – Sistema de Restrição Judicial de Veículos por meio de ordens judiciais eletrônicas, de consultas, inclusões e retiradas de restrição de transferência, restrição de licenciamento, restrição de circulação (total, pois contempla transferência e licenciamento) e averbação de registro de penhora. Além disso, a base de dados possibilita a consulta de endereço;

- **Serasajud** – O sistema permite o acesso a bases de dados e sistemas informatizados da empresa Serasa S.A., sendo possível incluir restrição, levantamento temporário ou definitivo de restrição nos cadastros, solicitar informações cadastrais e demais tipos de ordens judiciais, de caráter obrigatório, encaminhar solicitações ou retirada de restrições disponíveis no sistema, junto à Serasa Experian S.A., conforme o CNCGJ-SC;

- **SIEL** – Sistema de Informações Eleitorais TRE/SC para obtenção de dados constantes do cadastro eleitoral pelas autoridades judiciais, autoridades policiais e ao Ministério Público;

- **SISP** – Sistema Integrado de Segurança Pública que permite a consulta aos seguintes dados cadastrais: identificação civil, identificação policial, armas, Detranet (veículos automotores), Infoseg, Sinarm e informações penitenciárias;
- **CNIB** – Central Nacional de Indisponibilidade de Bens, tem por finalidade a recepção e divulgação das ordens de indisponibilidade que atinjam patrimônio imobiliário indistinto, assim como direitos sobre estes, e a recepção de comunicações de levantamento das ordens de indisponibilidades nela cadastrada, sem prejuízo das necessárias comunicações ao cartório respectivo para a averbação da ordem que atinja imóvel específico e individualizado ou do respectivo levantamento;
- **SREI** – Sistema de Registro Eletrônico de Imóveis, visa facilitar o intercâmbio de informações entre os órgãos de registro de imóveis, o Poder Judiciário, a administração pública e o público em geral. São disponibilizados serviços *online* como pedido de certidões, visualização eletrônica da matrícula do imóvel, pesquisa de bens que permite a busca por Cadastro Nacional da Pessoa Física (CPF) ou Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) para detectar bens imóveis registrados, entre outros;
- **Central RISC** – Central de Registro Eletrônico de Imóveis de Santa Catarina, visa o intercâmbio de documentos eletrônicos e de informações entre os Órgãos de Registro de Imóveis, o Poder Judiciário, a Administração Pública e o público em geral; a recepção e o envio de títulos em formato eletrônico; a expedição de certidões e a prestação de informações em formato eletrônico; a formação, nas serventias competentes, de repositórios registrares eletrônicos para o acolhimento de dados e o armazenamento de documentos eletrônicos; e o cadastramento das determinações de penhora de bens pelos magistrados, com o auxílio dos servidores por eles autorizados;
- **TELEFONICA BRASIL (Vivo)** – procedimento consistente no encaminhamento por e-mail (ordens.sigilo.br@telefonica.com) de determinação judicial pela qual são solicitados dados pertinentes, como informações exclusivamente relativas a quebra de sigilo, dados cadastrais (nome completo, RG, CPF/CNPJ, endereço do titular e código de acesso de determinada linha telefônica), interceptação telefônica, fornecimento de localização de Estações Rádio Base (ERBs) e identificação de usuários por *Internet Protocol* (IPs).

Tendo em conta os diversos sistemas de consulta, sabe-se da necessidade de cadastro em cada sistema, uns com acesso por senha, outros com assinador digital; uns exclusivos de magistrados, outros podendo ser consultados também por servidores. Diante disso, constatado que existe nas unidades jurisdicionais certa dificuldade em lidar com tantas instruções, formas

de acesso e configuração de senhas, há situações em que as consultas tendem a ser negadas às partes, porém, conforme entendimento predominante no tribunal, estas devem sim serem feitas, bastando o requerimento nos autos.

E, considerando que a proposição do presente estudo de caso é que a consulta aos sistemas auxiliares seja realizada imediatamente pelo servidor da unidade, assim que constatada a lacuna, ou a necessidade da determinada informação no processo, independentemente de repetição do requerimento da parte, há que se pensar na urgência do aperfeiçoamento, atribuindo-se aos *experts* da área de tecnologia da internet e da informação, sempre, a constante atualização da forma de acesso, seja por consulta individualizada face particularidades, seja genericamente pelos robôs recentemente configurados.

Outro importante banco de dados que está em formação é o denominado “Selo Digital de Fiscalização”. O mecanismo se constitui num código alfanumérico gerado eletronicamente e serve como chave de identificação vinculada a cada ato notarial e registral, de forma que, essencialmente, serão transferidas as informações dos atos praticados imediatamente após sua lavratura. Em futuro próximo também poderá rotineiramente ser utilizado para atualização das informações necessárias aos processos, eis que, ao praticar atos notariais e registrais, as serventias catarinenses têm a obrigação legal de utilizar o Selo Digital de Fiscalização.

Exemplificando, ao transmitir o conjunto de informações dos atos imediatamente após sua lavratura, será possível que a notícia de um óbito seja prontamente anexada ao sistema processual em utilização, dando conta de que o *de cujus* Fulano de Tal, autor, réu ou interessado em processo, faleceu em determinada data, possibilitando assim as providências necessárias para regularização da sua representação ou arquivamento de processo por sentença de extinção com base no dispositivo legal do processo penal, quiçá até abertura automática de inventário ou arrolamento no caso de declaração da existência de bens e herdeiros, cujos parâmetros permitem múltiplas definições.

O formulário atualmente existente contém informações úteis e já foram utilizadas por representante do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) para impulsionar processo penal, ainda de forma tímida, parecendo não confiar no sistema e na veracidade e autenticidade do respectivo conteúdo.

Figura 4 – Formulário Selo Digital.



Caso as informações abaixo não confiram com as apresentadas no ato consultado, favor dirigi-se à serventia extrajudicial que o elaborou. Caso não seja possível, encaminhar uma comunicação via SAGE - Sistema de Atendimento do Extrajudicial para CGJ - Setor do Selo de Fiscalização.

Atenção: Dados para simples conferência. A prática de atos jurídicos apenas terá validade com a apresentação do documento original entregue pelo cartório que o emitiu.

Certidão de Óbito			
Serventia: OFÍCIO DE REGISTROS C.M.S. DAS PESSOAS NATURAIS E DE INTERDIÇÕES E TUTELAS, DAS PESSOAS JURÍDICAS E DE TÍTULOS E DOCUMENTOS			
Endereço: RUA 1936, CASA 1140	Bairro: CENTRO	Município/UF: Balneário Camboriú/SC	Telefone(s): (47) 9977-7666 / 47- 2033 2732 / 47/9606-0006
E-mail: rcvfil_ba@gmail.com / pjb@nseato@gmail.com	Colaboração: Isento (Lei Federal n. 6.015/73, Art. 30 - Reg. Nascimento, Natimorto e Óbito c/ 1ª Certidão)	Emolumento (ato): R\$ 0,00	Valor: R\$ 0,00
Data e hora de finalização do ato: 24/05/2018 - 11:33h			
Data e hora do recebimento do ato pelo T.J.S.C.: 24/05/2018 - 11:59h			
Data em que o ato foi solicitado: 24/05/2018			
Solicitante			
Nome: ADELINO ALVES - Data de Nascimento: 15/11/1961			
Pessoa: Física - Estado Civil: Casado(a) - Profissão: Pedreiro - Nacionalidade: Brasil - Sexo: Masculino			
Documentos			
Doc. Tipo: CPF	Doc. Nº: 3466029900		
Doc. Tipo: RG	Doc. Nº: 1.107.229	Órgão Emissor: SSP/SC	Emissão: 16/01/2014
Endereço			
Tipo: residencial			
Logradouro: Rua Isaias Serrão		Número: 06	Bairro: Nova Esperança
Cidade/UF: Balneário Camboriú/SC		CEP: 88336-090	
Telefones			
Tipo: residencial			
DDD:		Número: (47) 99633-3931	
Selo Digital			
Tipo: Selo Isento			
Selo Nº: E0380317			
Valor: R\$ 0,00			
Informações Complementares			
Reiterador: Não			
Nº de declaração de óbito: 256430977			
Nº Matrícula padrão nacional CNJ: 10812601552018400053109001890371			
Declarante: ADELINO ALVES		Nº Processo Judicial:	
Mãe: SIMONE RAISA DE LIMA	Pai: ADELINO ALVES		
Data falecimento: 23/05/2018 - 21:00h	Causa de morte: a) Choque hipovolêmico; b) Lesão de vasos torácicos; c) Disparo de arma de fogo;-	Local do falecimento: Posto de Combustível	Local do sepultamento: Cemitério Municipal da Barra
Médico: Rancio G B Westphal			
DeCujus: LUCAS HUESLEN DE LIMA ALVES			
Data de Nascimento: 10/05/1996			
Pessoa: Física - Estado Civil: Solteiro(a) - Profissão: Auditor de Serviços Gerais - Nacionalidade: Brasil - Sexo: Masculino			
Documentos			
Doc. Tipo: CPF	Doc. Nº: 10140635950		
Doc. Tipo: RG	Doc. Nº: 6.294.827	Órgão Emissor: SSP/SC	Emissão: 21/01/2010
Doc. Tipo: PS	Doc. Nº: 164.35387.51-7		
Doc. Tipo: TI	Doc. Nº: 059723679906		
Doc. Tipo: CTPS	Doc. Nº: 944376-0030/SC		
Endereço			
Tipo: residencial			
Logradouro: Rua Isaias Serrão		Número: 06	Bairro: Nova Esperança
Cidade/UF: Balneário Camboriú/SC		CEP: 88336-090	
Certidão			
Arquivamento: Não serventia.			
Fls. Doc de Rótulo: 0			
Cópias Xerox ou Witz off-line: 0			
Registro			
Código da Livro: 1	Nome da Livro:		
Nº da Livro:	Página Inicial: 109	Página Final: 109	Data do Registro: 24/05/2018
Nº Assento: 18902			

Fonte: <https://selo.tjsc.jus.br/>.

No mesmo ato, é possível identificar de um lado, plenamente consciente, o sentido de aproveitar as informações oficiais existentes em bancos de dados legalmente instituídos; e, de outro, o aprisionamento ao modo burocrático de ser e fazer.

Figura 5 – Manifestação do Promotor de Justiça no processo indicado.



AUTOS: 0011051-91.2016.8.24.0005
SIG: 08.2017.00007371-6
TERMO CIRCUNSTANCIADO
AUTOR DO FATO: LUCAS HUESLEN DE LIMA ALVES
INFRAÇÕES: ART. 330 DO CÓDIGO PENAL E ART. 309 DO CÓDIGO DE
TRÂNSITO BRASILEIRO
MANIFESTAÇÃO ATÉ A FL. 18

ILUSTRE MAGISTRADO:

Em consulta ao SISP, constatou-se que há certidão de óbito (extrajudicial) do autor – documento que a esta acompanha e cuja juntada aos autos se requer, tendo ele falecido no dia 23.5.2018.

Diante disso, requeiro seja oficiado ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Naturais desta cidade, solicitando-se que encaminhe cópia da Certidão de Óbito de *Lucas Hueslen de Lima Alves*, filho de Simone Maria de Lima e Adelino Alves, nascido aos 10.5.1996, natural de Camboriú, SC.

Balneário Camboriú, 3 de abril de 2019.

Assinatura Digital

Fonte: Arquivo pessoal.

Nada obstante, o magistrado simpático aos ensinamentos da filosofia *lean*, atualizado com a cultura tecno-socioeconômica dos seres que convivem de forma organizada, de imediato validaria o conteúdo da informação fornecida pelo MPSC via Selo Digital, decretando a extinção do processo sem qualquer outro encaminhamento, fundamentalmente em respeito aos Princípios da Razoabilidade, da Proporcionalidade, da Economia e da Razoável Duração do Processo e em respeito ao sistema operacional desenvolvido por equipe do PJSC em 2011, constituído por código alfanumérico gerado eletronicamente que serve como chave de identificação e vincula cada ato notarial e registral, permitindo a interoperabilidade dos sistemas usados no Tribunal de Justiça e no serviço notarial e registral. Importante destacar que o Selo Digital de Fiscalização desenvolvido em Santa Catarina significa a criação um grande banco de dados que poderá ser utilizado também para o desenvolvimento de sistemas informatizados de auditoria.

Por fim, merecendo regulamentação em benefício do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, há que se lembrar o grande leque aberto pelas “redes sociais”. Atribuídas ao universo virtual, são estruturas compostas de pessoas ou organizações em que os integrantes se conectam e interagem sobre interesses comuns, permitindo a produção e o compartilhamento

de informações e conteúdos diversos. Na Era da Informação, as redes sociais se tornaram ferramentas essenciais para as diversas organizações que desejam aumentar a sua visibilidade e credibilidade, objetivando cada qual alavancar o seu “negócio”, conectar para entregar valor estrategicamente. Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, YouTube e Twitter são hoje as principais utilizadas no Brasil, e o universo de cada uma delas é extremamente dinâmico, surgindo a cada momento novas funcionalidades, algoritmos, regras – e as possibilidades se ampliam, normalmente trazendo mais utilidades para os participantes.

Em futuro não muito distante, com o número de celular único, por exemplo, nos moldes do CPF e CNPJ, poderíamos usufruir dos benefícios da ágil citação e/ou intimação de uma parte por aplicativo via *smartphone* e sinal de GPS.

3.3.2 A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), nº 13.709, sancionada em 14 de agosto de 2018 e em vigor desde agosto de 2020, está proporcionando uma nova cultura acerca da privacidade, da liberdade e da proteção dos dados pessoais. A preocupação pela regulamentação foi originada a partir da crescente utilização dos dados que constam em bancos de dados e transitam em meio eletrônico.

Consciente da sua responsabilidade, a Resolução TJSC nº 15, de 4 de julho de 2018, institui a Política de Segurança da Informação do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, que, nos termos dos objetivos estratégicos, considera a TI como ferramenta indispensável à realização das funções institucionais, sendo imprescindível garantir a integridade, a confidencialidade e a disponibilidade das informações, tanto em seu banco de dados como daqueles que detém acesso por meio de convênio.

O judiciário catarinense está comprometido com a preservação da credibilidade da instituição e ciente da necessidade de estabelecer diretrizes e padrões para garantir um ambiente tecnológico controlado e seguro, principalmente em relação aos processos sob sua jurisdição. Isto também faz parte da constante preocupação com a qualidade e celeridade na prestação jurisdicional, assegurando o acesso às informações apenas a usuários autorizados.

Nesse sentido, o PJSC já está alerta para identificar indícios de fraude, sabotagem e falhas que possam comprometer as operações administrativas e judiciais, e o serviço de TI por *hardware*, *software*, processos e pessoas, dá suporte aos usuários de forma que possam satisfazer suas necessidades relacionadas à obtenção da informação. O acesso às informações

produzidas ou custodiadas pelo PJSC que não sejam de domínio público é limitado às atribuições necessárias ao desempenho das respectivas atividades dos usuários internos ou usuários colaboradores e está condicionado ao aceite de termo de sigilo e responsabilidade.

O PJSC objetiva internalizar conceitos e boas práticas de segurança da informação por meio de ações permanentes de divulgação, treinamento e educação, para minimizar os riscos, pois a incorporação das ferramentas que disponibilizam dados aos processos de trabalho nas unidades são o curso normal da evolução. Desta forma, a qualquer tempo podem ser indicados procedimentos que visem garantir a segurança da informação, nos processos e documentos de competência da autoridade, sendo a utilização dos recursos de TI monitorada por meio de auditorias ordinárias periódicas para detectar divergências entre as normas e os registros dos eventos monitorados. Normas complementares cuidam do controle de acesso (lógico e físico) aos sistemas de informação e da utilização de recursos de TI e da comunicação (internet, redes sociais, correio eletrônico, entre outros).

Logo, tanto a LGPD como a Política de Segurança da Informação vieram justamente para garantir a segura utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação, não havendo que se cogitar genericamente quebra de sigilo de informações pessoais existentes nos bancos de dados. Aliás, é conveniente destacar que informação sigilosa é somente aquela cujo acesso deve ser restrito ao público em razão da sua imprescindibilidade para a segurança do sujeito, da sociedade e do Estado e relacionada à vida, à segurança, à saúde, à soberania, à atividades de inteligência e relações internacionais etc.

Como o próprio nome expressa, a LGPD visa proteger as informações existentes em bancos de dados e regula procedimentos, de forma a assegurar o direito fundamental de acesso à informação, que devem ser executados com diretrizes da publicidade como preceito geral e do sigilo – como exceção, há a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Tratando da utilização de meios de comunicação viabilizados pela TI, fomenta o desenvolvimento da cultura da transparência na administração pública e o desenvolvimento do controle social da administração pública. Especificamente em seu artigo 5º, expressa que “[...] é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (BRASIL, 2011).

Esta, em seu artigo 4º considera:

I – informação: dados processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

- II – documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;
- III – informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;
- IV – informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;
- V – tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;
- VI – disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;
- VII – autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;
- VIII – integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;
- IX – primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações. (BRASIL, 2011).

É conveniente lembrar que as informações pessoais constantes de bancos de dados públicos que afetem a honra, a intimidade, a vida privada e a imagem das pessoas já eram resguardadas constitucionalmente, e as leis aqui citadas se ocupam mais especificamente com conceitos, diretrizes, ações, responsabilidades, direitos etc., tanto das pessoas às quais as informações dizem respeito, quanto das pessoas autorizadas que lidam de alguma forma com tais registros.

Por fim, para o estudo de caso, num exercício de ponderação de interesses público e privado, destacamos que no processo judicial deve haver prevalência para o registro das informações pessoais pertinentes e que a restrição não poderá ser invocada com intuito de prejudicar o desempenho do poder jurisdicional.

3.4 A INSPIRAÇÃO NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL

A pesquisa inicial de teorias que servissem de fundamentação para confecção do pré-projeto da dissertação para o Mestrado Profissional em Direito foi delineada a partir dos termos útil e utilidade, norteando as buscas numa visão geral acerca do tema, ainda em fase embrionária. Assim, preliminarmente, o projeto se valeu da teoria desenvolvida na filosofia liberal inglesa, especialmente por Bentham (1748-1832) e Stuart Mill (1806-1873), o Utilitarismo, que considera a boa ação ou a boa regra de conduta caracterizáveis pela utilidade e pelo prazer que podem proporcionar a um indivíduo e, em extensão, à coletividade, e não apenas para satisfação de interesses materiais.

Com o necessário ajustamento ao estudo de caso, qualquer atitude a ser tomada deveria ser aprovada ou rejeitada segundo as perspectivas de aumento ou redução do “bem-estar do processo”, aí entendido o seu fluxo contínuo até o seu termo e, ao final, o bem-estar do indivíduo em função da boa resolução deste.

A inquietação evoluiu e assumiu novo termo, o “fluxo contínuo”, o movimento de algo que segue um curso sem interrupções. Nesse momento, a esteira de produção nos moldes do Fordismo⁴ foi imediatamente imaginada: a produção em massa e o processo produtivo do judiciário em larga escala. Impossível foi evitar a lembrança do filme “Tempos Modernos” do genial Charles Chaplin, realizado no início dos anos 1930, no qual o trabalhador autômato, desprovido de ideias, adestrado para atividades repetitivas, apertava parafusos compulsivamente, sem saber para que fim.

Extraída da referida filosofia a característica que interessa ao presente estudo de caso, desde que idealizada para reduzir o tempo de produção – a linha de montagem –, aquela satirizada sequência de imagens foi se transformando simbolicamente na visão dos processos seguindo numa esteira e voltando por esta mesma, repetidas vezes, porque o produto não é finalizado e porque não há uma vontade consciente de alcance da finalidade do ato praticado. Assim, entendemos as intervenções realizadas como as maiores causadoras dos congestionamentos que conhecemos: as filas de trabalho atoladas por enorme quantidade de processos que não superam determinada fase e ficam emperrando a máquina do Judiciário, embaraçando a prestação jurisdicional e a duração razoável do processo.

Inspirando a necessária oportunidade de transição dos serviços judiciários é que se traz a experiência das indústrias, o que, no século XX, alterou por duas vezes nossas noções mais fundamentais de como produzir bens, cujos reflexos eram até então inimagináveis, pois “[...] a maneira como os produzimos determina, não somente como trabalhamos, mas ainda como pensamos, o que compramos e como vivemos” (WOMACK; JONES, 2004, p. 1).

As ideias foram amadurecendo e, parece, ficaram um pouco mais livres, “pipocando” entre outras filosofias: do Taylorismo⁵, a teoria com o qual se pretende alcançar o máximo de produção e rendimento com o mínimo de tempo e esforço; do Volvismo⁶, provindo da indústria

⁴ Conjunto das teorias sobre a administração industrial criadas pelo fabricante de automóveis norte-americano Henry Ford (1863-1947).

⁵ Sistema de organização do trabalho concebido pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas.

⁶ Sistema de produção criada nos anos de 1960 pelo engenheiro indiano Emti Chavanmco na fábrica da Volvo, focado em boa infraestrutura, organização impecável, além de valorização dos funcionários.

sueca que sempre foi caracterizada pelo uso de tecnologia de ponta, além de uma preocupação com segurança e perfeição. Em relação a esta, há o diferencial da participação ativa dos trabalhadores, que determinam o ritmo de funcionamento das máquinas, além de ter a noção de todos os graus da produção. Suas características são o alto grau de informatização, de automação e experimentação, resultando muitas inovações criadas pelo trabalhador que não é mais acessório da máquina. Por derradeiro, o interesse pelos sistemas de organização voltados para a produção apontou para o Toyotismo⁷, modelo de produção industrial que visa a fabricação flexível, evitando principalmente os desperdícios ao longo do processo.

Desperdícios no curso do processo é o que vemos como grande responsável pelo entrave na prestação jurisdicional e pela morosidade da justiça. Bingo! É com isto que temos de nos ocupar! Entre as mudanças de filosofia introduzidas pelo Sistema Toyota estão as que permitiram a produção adequada à demanda, a redução de estoques, a diversificação dos produtos fabricados, a automatização de etapas de produção e a mão de obra muito mais qualificada e multifuncional. Eureka! Todas essas características advindas da forma de produção e organização do trabalho podem ser aproveitadas e adaptadas para a prestação de serviço, a “produção do judiciário”; por que não?

Objetivando despertar o interesse do leitor pelo assunto de forma a não se restringir a esta dissertação, apostamos na transcrição de partes do livro “A máquina que mudou o mundo”, que esclarece:

[...] em que consiste a produção enxuta, de onde veio, como realmente funciona e como ela pode se espalhar pelo mundo para benefício de todos.
Mas por que é tão importante os fabricantes em todo o mundo se livrarem de décadas de produção em massa em prol da produção enxuta? A resposta é que a adoção da produção enxuta, na medida em que inevitavelmente se expande além da indústria automobilística, resultará em mudanças globais em quase todas as indústrias: nas alternativas para os consumidores, na natureza do trabalho, no destino das companhias e – em última instância – no destino de nações. (WOMACK; JONES, 2004, p. 2).

A obra aponta o contraste existente entre a produção artesanal e a produção em massa como a melhor maneira de descrever o sistema de produção inovador:

O produtor artesanal lança mão de trabalhadores altamente qualificados e ferramentas simples, mas flexíveis para produzir exatamente o que o consumidor deseja: um item de cada vez. Móveis sob encomenda, trabalhos de arte decorativa e alguns poucos e exóticos carros esportivos constituem exemplos atuais. Todos nós adoramos a ideia da produção artesanal, mas seu problema é óbvio: bens produzidos pelo método artesanal – como acontecia com a totalidade dos automóveis antigamente – custam

⁷ Idealizado no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, pelos engenheiros japoneses Taiichi Ohno (1912-1990), Shigeo Shingo (1909-1990) e Eiji Toyoda (1913-2013), o sistema de organização voltado para a produção de mercadorias foi aplicado na fábrica da Toyota, dando origem ao nome. A sincronia entre os sistemas de fornecimento de matérias-primas, de produção e de venda foi o segredo do sucesso.

caro demais para a maioria de nós. Por esta razão a produção em massa foi desenvolvida no início do século XX como alternativa.

O produtor em massa utiliza profissionais excessivamente especializados para projetar produtos manufaturados por trabalhadores semi ou não-qualificados, utilizando máquinas dispendiosas e especializadas em uma única tarefa. Essas “cospem” produtos padronizados em altíssimos volumes. Por ser a maquinária tão cara e pouco versátil, o produtor em massa adiciona várias folgas – suprimentos adicionais, trabalhadores extras e espaço extra – para assegurar a continuidade da produção. Por ser a mudança para um novo produto tão dispendiosa, o produtor em massa mantém os modelos padrão em produção o maior tempo possível. O resultado: o consumidor obtém preços mais baixos, mas à custa da variedade, e com métodos de trabalho que muitos trabalhadores julgam monótonos e sem sentido.

O produtor enxuto, em contraposição, combina as vantagens das produções artesanal e em massa, evitando os altos custos dessa primeira e a rigidez desta última. Com essa finalidade, emprega a produção enxuta equipes de trabalhadores multiqualificados em todos os níveis da organização, além das máquinas altamente flexíveis e cada vez mais automatizadas, para produzir imensos volumes de produtos de ampla variedade. (WOMACK; JONES, 2004, p. 3).

A definição “enxuta” foi escolhida por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço, do espaço, de ferramentas, de tempo, de estoque, de defeitos etc. No estudo de caso, significam a prática de menos atos, menos encaminhamentos, menos tempo, menos custo etc.

Mas impressionante diferença reside em seus objetivos finais:

Os produtores em massa estabelecem para si mesmos uma meta limitada – “bom o suficiente” – que redundará numa quantidade tolerável de defeitos, num nível máximo de estoques aceitável e numa limitada variedade de produtos padronizados. Melhorar mais ainda – argumentam eles – custaria muito caro ou superaria a capacidade dos seres humanos.

Os produtores enxutos, por sua vez, almejam abertamente a perfeição: custos sempre declinantes, ausência de itens defeituosos, nenhum estoque e uma miríade de novos produtos. É claro que nenhum produtor enxuto jamais atingiu esta terra prometida – e certamente nenhum o fará – mas o afã pela perfeição continua gerando surpreendentes efeitos. (WOMACK; JONES, 2004, p. 3-4).

A produção enxuta modifica o modo como as pessoas trabalham, e provoca e desenvolve o senso de responsabilidade pelo êxito da atividade desde a base da pirâmide organizacional. Conforme vai se disseminando, a maioria achará o trabalho bem mais estimulante e a produtividade certamente aumentará.

A produção enxuta também modifica a estrutura das carreiras profissionais.

No Ocidente, estamos acostumados a imaginar as carreiras como uma contínua progressão para níveis sempre crescentes de proficiência e conhecimento técnico, numa área de especialização cada vez mais restrita e responsabilidade sobre número sempre crescente de subordinados: diretor financeiro, chefe da engenharia de produção etc.

A produção enxuta exige que se adquira um número bem maior de qualificações profissionais, aplicando-as criativamente num ambiente de equipe, em lugar da hierarquia rígida. (WOMACK; JONES, 2004, p. 4).

Nosso terreno no serviço judiciário e na prestação jurisdicional como um todo é bastante fértil. Com as adequações necessárias, é possível fazermos a transposição das ideias da produção e do pensamento enxuto em benefício do verdadeiro acesso à justiça e da razoável duração do processo, abandonando a simples produção em massa tão preocupada com a estatística numérica por atos.

Durante as pesquisas e os estudos, vieram à tona conceitos e princípios do Toyotismo quanto ao gerenciamento, tal como o ciclo “*Kaizen*”, cuja palavra de origem japonesa significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida geral, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho; aprimorar as operações de forma ininterrupta. O conceito “*Genchi Genbutsu*” (vá e veja – atitude), que defende que as decisões de negócios são baseadas em informação fidedigna e a única maneira de se obtê-la, segundo esta, é no chão da fábrica. Consiste na análise das fontes dos processos produtivos e dos problemas de produção. Outro conceito relacionado é o “*Gemba*” (lugar verdadeiro), que significa onde a ação acontece, ou seja, nas unidades judiciais de primeiro grau, cartórios e gabinetes, nosso chão de fábrica.

O conceito de *Lean Manufacturing* – manufatura enxuta –, metodologia de gestão que busca reduzir desperdícios enquanto aumenta a produtividade e qualidade, é que chancelou definitivamente o interesse na adaptação e transposição dos respectivos métodos e ensinamentos para nosso âmbito de trabalho. O termo em inglês foi popularizado por James P. Womack e Daniel T. Jones no livro “A Mentalidade enxuta nas empresas *lean thinking*: elimine o desperdício e crie riqueza”.

Os pontos-chave do *Lean Manufacturing* são:

- qualidade total imediata: ir em busca do “zero defeito”, detectando e solucionando os problemas em sua origem;
- minimização do desperdício: eliminação de todas as atividades que não têm valor agregado, otimizando o uso dos recursos escassos (capital, pessoas e espaço);
- melhoria contínua: redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e compartilhamento da informação.

Não deve ser sem razão que foi dada a oportunidade de crescimento pessoal e intelectual pelo TJSC aos seus magistrados e servidores, ao viabilizar a realização do Mestrado Profissional em Direito na UFSC, cujo curso de aperfeiçoamento exige que o objeto de estudo trate de caso real e específico – o que possibilitou a identificação da metodologia de gestão em questão como teoria de base a este estudo de caso. A necessária transposição do meio

manufatureiro para o da prestação de serviço e do setor privado para o público e, em especial, para o serviço judiciário, vai proporcionar nova expansão para a metodologia nascida na Toyota e atualmente aplicada em empresas do mundo todo na busca pelo aumento de competitividade. E para o Judiciário, a oportunidade poderá ser determinante como significativo marco, ou seja, uma nova prestação jurisdicional.

A filosofia, o conceito, o pensamento, a estratégia *lean*, seja qual for o termo a utilizar, refere-se a práticas de gestão enxutas que vêm sendo, nas últimas décadas, utilizadas por organizações de praticamente todos os setores como meio fundamental para transformar realidades, potencializar resultados e melhor aproveitar o potencial humano. O envolvimento é crescente; técnicas e experiências são continuamente desenvolvidas e compartilhadas, permitindo que o aprendizado seja cada vez mais rápido e efetivo.

Novos processos tornarão explícitas lacunas de conhecimento e habilidades, e é através do pleno engajamento das pessoas envolvidas com o trabalho que se conseguirá vislumbrar oportunidades de melhoria e ganhos sustentáveis, mudando, se preciso for, a maneira como o trabalho atualmente está organizado.

3.5 A FILOSOFIA *LEAN*

Em nível acadêmico, nas áreas da Engenharia de Produção ou Engenharia Industrial, é fácil encontrar dissertações com o tema *Lean Manufacturing*, mas a filosofia da eliminação dos desperdícios vem se expandindo para outras áreas. O *Lean Manufacturing* se tornou objeto de muitos estudos e atualmente é encontrado em diversas áreas, sendo esmiuçado como *Lean Thinking*, *Lean Office*, *Lean Library*, *Lean Healthcare*, *Lean Assistance*, *Lean Sales*, *Lean Management*, entre outros.

O *Lean Office*, por exemplo, foi tema da dissertação de mestrado “Aplicação do pensamento *lean* nas tarefas administrativas em uma organização militar no Brasil” (MENDONÇA DE CARVALHO, 2017), e a pesquisa-ação foi realizada em uma seção do Comando da 12ª Região Militar com as metodologias Mapeamento do Processo Kaizen e 5S para reduzir e eliminar atividades que não agregam valor. Dando uma indicação da amplitude de atuação no terreno da gestão, é interessante destacar que

[...] os resultados mostram que com a participação de todos os funcionários do setor de licitação da instituição militar em estudo **o Programa 5S tem sido mantido vivo porque permitiu formar um sistema de gestão com as pessoas, e não das pessoas.** Foi criado um clima de confiança em toda a equipe, resultando um ambiente de

qualidade no local de trabalho, com gestão participativa e delegação de “poderes”. (MENDONÇA DE CARVALHO, 2017. p. v, grifo nosso).

Conforme as hipóteses do projeto do estudo de caso, o nosso produto/serviço é, como um todo, a prestação jurisdicional, mas a dissertação se concentra especialmente no processo judicial, desde o protocolo da petição inicial até o arquivamento da ação, preferencialmente com julgamento de mérito e respectivo cumprimento da sentença. Então, com a utilização da filosofia *lean*, espera-se alcançar este produto/serviço oferecido nos termos do Planejamento Estratégico do PJSC 2015/2020, a fim de propiciar o acesso à justiça em verdadeiro significado e na razoável duração do processo.

Mas nem sempre este pode ser entregue ao jurisdicionado de forma completa, na íntegra, e, por isso, o mais importante é que o produto/serviço intermediário – qual seja, tudo aquilo que está e/ou acontece entre o protocolo da petição inicial e o arquivamento do processo – seja realizado sem desperdícios, com utilidade, eficiência e no tempo oportuno. As fases processuais são constituídas de partes, individualmente identificadas como elementos constituidores do processo judicial (o despacho, a decisão, o expediente, o ato judicial, enfim, todos os impulsionamentos que seguem o fluxograma legal e básico da ação) precisam ser realizados da melhor forma possível, e deste empenho depende o alcance do resultado esperado.

Sabemos que as dificuldades enfrentadas na prestação jurisdicional são significativas: partindo da presumida contraposição de interesses entre as partes litigantes; o aumento da demanda face à ampliação de direitos e a complexidade cada vez maior da organização social; a conscientização do indivíduo que exige mais qualidade do judiciário; o aumento de custos; a redução de orçamento; o alegado *déficit* de magistrados e servidores etc.; tudo isso está contido no terreno fértil a oportunizar a adoção de novos paradigmas.

Quando falamos em processo judicial, estamos nos referindo a uma sequência de atividades conduzidas para atingir a declaração acerca de um fato e respectivo direito que poderá ser o valor para o jurisdicionado. Mas somente o reconhecimento não basta ao jurisdicionado, é necessário concretizar, tornar real o direito declarado – e sabemos as dificuldades que permeiam os atos para alcançar este objetivo. Variadas publicações digitais em *web sites* de institutos, academias, organizações e outros, que se ocupam do ensinamento de técnicas e métodos para o desenvolvimento de serviços ou produtos são pacíficas no sentido de indicar três dos maiores problemas nos negócios modernos:

- imprecisão – falta de exatidão sobre quais são as tarefas e o que deve ser feito;
- inconstância – descontinuidade das etapas, antes e depois de qualquer fase do processo;

- desinformação – os envolvidos não têm o necessário conhecimento sobre o que tem de ser realizado.

Ao remover essas deficiências de qualquer processo, é possível facilitar seu entendimento e, conseqüentemente, propiciar a mudança de atitude de forma que as pessoas possam melhorar a si mesmas e suas tarefas em menor tempo. Assim, escolher um sistema de gestão, como o aqui denominado *Lean Process*, de fluxo de trabalho e do processo judicial, adequadamente gerenciado com visão propícia à obtenção do êxito das atividades mediatas, por exemplo, sem descuidar do objetivo final do processo, é passo importantíssimo para a melhora da prestação jurisdicional. Esta percepção – a visualização da justa aplicação ao Direito invocado – vai garantir que os agentes envolvidos nos procedimentos assumam a responsabilidade sobre os atos praticados, preocupando-se com a obtenção de êxito já na primeira oportunidade.

Além das ações desenvolvidas nos processos judiciais, a prática de atos que não agregam valor para a consecução do direito ameaçado ou lesado, a produção com concepção ultrapassada na forma de lotação de servidores, a existência de servidores ociosos e sobrecarregados, formas de organização diferenciadas para unidades semelhantes, entre outros, são problemas que dificultam a extirpação dos problemas rotineiramente enfrentados.

As organizações privadas buscam excelência em produtos ou serviços e o atingimento de lucro; o PJSC, sendo uma instituição pública governamental que presta serviço essencial ao jurisdicionado que a provoca, deve ter em mente os reflexos do serviço prestado diretamente para a parte no processo, mas é importante a respectiva visão em relação ao ganho que pode conquistar na organização social. Poderíamos denominar de lucro-social o decorrente do exercício que envolve o trabalho produtivo do judiciário originado na inovação aqui proposta, eis que gera como resultado o melhor funcionamento dos procedimentos de gestão. Assim expressou Gary Convis, ex-Vice-Presidente executivo da Toyota Motor Manufacturing North America na obra originalmente publicada em 2008 sob o título “Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way”:

O poder da mente e da inovação é infinito. Quando a inovação acontece, vê-se outra possibilidade que não se via antes. O mundo parece maior quando mudamos de direção. Essa habilidade de contribuir para a empresa, para os membros de equipe e para a sociedade também cresce. (LIKER; HOSEUS, 2009, p. 103).

Logo, se podemos chamar de lucro-social os relacionados à excelência na prestação jurisdicional, indiferente ao monopólio imposto pela organização social e política, também podemos dizer que o acesso à justiça e a razoável duração do processo são, nada mais, nada

menos, do que o bem-estar do processo judicial revelado pelo resultado de valor entregue ao jurisdicionado, face o melhor resguardo ao Direito apresentado em juízo. No exercício de transposição dos ensinamentos *lean* para o serviço judiciário, outras correlações de termos técnicos acabarão sendo realizadas, tais como os Sistemas Auxiliares de Informação e redes sociais, relacionados ao custo de oportunidade os atos infrutíferos às perdas econômicas. Assim, a consciência jurídica vai tomando a nova forma da consciência jurídica *lean*.

Neste sentido, a consciência *lean* promovida no estudo de caso convida os profissionais do Direito, advogados, juízes, promotores de justiça, delegados de polícia, peritos, servidores e outros agentes, a agirem com simplicidade em juízo, transformando procedimentos, fatos e peças processuais em atos mais lógicos, organizados, diretos e capazes de se aproximarem do ideal de justiça. Todos têm papel fundamental nesta tarefa de racionalização e simplificação para o bom funcionamento da estrutura jurisdicional.

Nossa esteira de produção é delineada a partir do rito procedimental das ações, ou seja, aquela sequência de atos em fases processuais; é o caminho a ser percorrido desde o início até o fim da ação judicial. Neste interim, os atos processuais são praticados pelo autor da ação, pelos servidores, pelo juiz, pelo réu e pelos auxiliares da justiça até que a lide esteja madura para receber a decisão de mérito em julgamento final, possibilitar o cumprimento de sentença e, posteriormente, ser encaminhada para o arquivo, liberando definitivamente a linha de produção do judiciário.

O conhecimento obtido com este estudo de caso indica que importante problema a ser eliminado são os desperdícios detectados em todas as fases processuais, são atos ordinatórios, despachos e decisões que poderiam ser diferenciados, e peticionamentos que poderiam ser evitados, economizando-se os procedimentos e o tempo de envolvimento deles decorrentes. Primordialmente, na tramitação de qualquer feito, a meta é evitar atos que se desdobrem, os vazios de significado, falhos ou infrutíferos, de modo a possibilitar a configuração de um processo judicial enxuto, célere e efetivo, ou seja, o produto jurisdicional da melhor qualidade possível, com a mínima ocorrência de defeitos.

A orientação vem do Sistema Toyota de Produção, desenvolvido entre 1947 e 1975, cuja característica essencial é a eficiência a partir da diminuição dos desperdícios, dos tempos de espera, dos estoques, dos gargalos, dos transportes e inventários desnecessários (WOMACK; JONES, 1998). As respostas poderão emergir a partir da aceitação e identificação dos problemas conforme aqui sugeridos, os quais apontam possíveis caminhos por meio das transformações procedimentais e das evoluções tecnológicas que já conhecemos e ainda aquelas que estão por

vir. É também imprescindível a assimilação e o acompanhamento da evolução da sociedade, em especial aquelas transformações que deram origem a situações novas, especialmente as decorrentes da crescente estruturação organizacional governamental.

Assim, a Organização Judiciária – através do envolvimento dos servidores e juízes – assume uma forma de pensar e agir radicalmente diferente da convencional de administração pública judiciária até então praticada; reconhece-se, verdadeiramente, que, muito além da Instituição e do Poder Jurisdicional, o mais importante deve ser o jurisdicionado, o cidadão digno, justo e honesto, que é ciente das suas responsabilidades individuais perante o coletivo, e bem por isto, merecedor do serviço – prestação jurisdicional – de qualidade cada vez melhor. (PHILIPPI; MEZZARROBA, 2020, p. 60).

E o movimento de evolução pode seguir, ainda, com vistas a aperfeiçoar a prestação jurisdicional para identificar lides que, mesmo sendo hábeis para decisões de mérito favoráveis ao requerimento, não haja perspectiva de executoriedade e utilidade para o processo e para o interessado, ou seja, nesse sentido, a organização judiciária poderia prevenir acerca da tramitação processual inútil conforme os registros legalmente declarados.

O que se deseja são peças e atos do processo mais racionais, concisos e objetivos, com a clareza necessária para manter o foco e a sabedoria para selecionar coerentemente o que há de relevante e essencial para o deslinde dos casos. Também porque o processo eletrônico tem sido objeto de petições, atos e decisões inflados com manifestações e jurisprudências decorrentes de procedimento desatentos de “copia e cola” e “copia e edita”, que vão desalinhadas da celeridade processual, desprivilegiando a qualidade do conteúdo do texto e dificultando a mais rápida apreciação e julgamento da lide.

O *Lean Process* requer atitudes proativas já a partir da distribuição da petição inicial que, regularmente recebida, pressupõe a atividade jurisdicional empenhada em previamente verificar a autenticidade dos dados e do alegado direito posto à apreciação judicial, na medida da necessidade processual e conforme o conjunto de sistemas auxiliares de informação à disposição, seja por *login* funcional devidamente autorizado, seja por consulta pública, evitando-se ao máximo possível os atos na direção do acionamento da(s) parte(s) para tal complementação, esclarecimento ou comprovação, que são notoriamente procedimentos mais custosos e mais demorados. Desse modo, torna-se empenhada em efetivar a citação e/ou intimação do(s) requerido(s) a partir das informações fornecidas pelo(s) autor(es), mas não unicamente por estas. Quanto mais rápido ocorrer a perfectibilização deste importante ato processual, menor poderá ser o tempo de vida do processo, menor poderão ser os dias de tramitação da ação na esteira de produção do judiciário: isto é economia de tempo e recursos,

isto é a razoável duração da ação, é o verdadeiro significado do acesso à justiça. Isto não é favorecimento da parte[!], é favorecimento ao rápido andamento processual.

O *Lean Process* continua com ações proativas na oportunidade de apresentação da contestação, na mesma linha de tratamento. Assim, acaso o(s) requerido(s) indicar(em) pessoa diversa, seja por assistência, denúncia da lide, chamamento ao processo, incidente de desconsideração da personalidade jurídica e *amicus curiae*, a prestação jurisdicional igualmente estará empenhada em efetivar este comparecimento processual e com a mesma motivação!

O *Lean Process* também se ocupa com a forma e o tempo das provas processuais, logo, as informações contidas nos bancos de dados à sua disposição, bem como por pesquisas públicas, prontamente auxiliarão qualquer das partes no sentido da mais rápida configuração e da melhor prova possível – novamente, a partir das informações contidas nas suas manifestações, mas não somente por estas. A(s) melhor(es) prova(s) e mais prontamente produzida(s) virão em proveito da razoável duração do processo e do acesso à justiça[!], independentemente do polo que a indicou; mais uma vez, reforçando que a prova é para o processo, facilitando seu julgamento, não é para qualquer das partes.

O *Lean Process* também se ocupa com eventuais simulações de fato e de direito, logo, na mesma proporção utilizará todas as informações legalmente contidas nos bancos de dados à sua disposição, provocando impulsos racionais e, neste caso, sim, provocando a parte a manter ou alterar suas argumentações.

O *Lean Process* pode ser aplicado em atos ordinatórios, despachos, decisões, sentenças, acórdãos, expedientes e qualquer outro procedimento no curso da ação judicial, passando a ser uma filosofia, um modo de condução processual desde a petição inicial até o arquivamento do feito. Tais atitudes chamarão também à responsabilidade as partes, seus procuradores, o Ministério Público, as testemunhas, os peritos e qualquer outro que de alguma forma participar e/ou prestar informação oficialmente no processo. Tende ao chamamento também dos argumentos simples em expressão da verdade dos fatos, sem maquiagem ou máscaras.

Do artigo “Produção judiciária: aplicação do sistema *Lean Process* como forma de garantir maior eficiência administrativa”, redigido em coautoria com o mestre Orides Mezzaroba para o I Encontro Virtual do Conpedi, é oportuno salientar:

As atitudes do Poder Judiciário também são norteadoras da conduta social porque a comunidade tende a se espelhar naquilo que lhe parece superior e melhor, e, por consequência, o tem como exemplo. Nesses termos, a prestação jurisdicional influencia práticas negociais, relações pessoais, familiares, trabalhistas, trato com questões ambientais e todas outras do âmbito civil.

Então é próprio do nosso tempo que o Judiciário chame para si a responsabilidade na prática de atos processuais e administrativos que tornem mais célere a tramitação das ações judiciais, prescindindo da comum provocação da parte. É econômico e temporalmente mais adequado, uma perspectiva nova para provocar cada vez mais o conhecimento, sempre no sentido de proporcionar melhores soluções, inclusive com a adoção de práticas, que embora permitidas, culturalmente são inibidas e não incentivadas. (PHILIPPI; MEZZARROBA, 2020, p. 72).

No caso, a eficiência administrativa-jurisdicional se dá no sentido de reduzir o fluxo de manifestações no processo, sejam atos, despachos, certificações, decisões, peticionamentos etc., e toda a rotina deles decorrentes.

As mudanças são significativas, principalmente em relação aos comportamentos dos agentes envolvidos que precisam deixar conceitos arraigados e se impregnarem de senso de oportunidade e inovação, porque, como dito por Francisco Saboya, Superintendente do Sebrae Pernambuco e Presidente na Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), no Painel Inovação Aberta do evento Inovação realizado pelo Judiciário Exponencial, no dia 4 de maio de 2021, transmitido no canal do YouTube em parceria com o Ministério Público de Minas Gerais, obsoletamente “nós somos fordistas e tayloristas numa sociedade digital”. Com participação no evento citado, o coordenador do Núcleo de Inovação do MPSC também já reconheceu a necessidade de novos comportamentos e novas atitudes no âmbito do Judiciário.

O próprio TJSC possui o Programa Inovação, um portfólios de projetos com estudos diversificados dentre os quais: a Central de Boas Práticas, que tem o objetivo de divulgar as boas práticas e medidas inovadoras implementadas por varas e comarcas no estado; o Portal Jud (Vivo), que visa permitir o acesso via *web* a magistrados e servidores ao sistema, possibilitando o acesso a informações e dados cadastrais da base móvel de seus clientes; o Sistema Infotim, cujo objetivo é automatizar as solicitações de fornecimento de informações de dados cadastrais e de registros de fluxos telefônicos e de dados de clientes; e o Sistema de Investigação de Registros Telefônicos e Telemáticos (SITTEL), programa para coletar, processar e analisar registros de cadastros e chamadas telefônicas pretéritas.

3.5.1 Iniciação ao vocabulário *lean*

A dimensão do modelo de gestão *lean* não está em estado de inércia, eis que constantemente é possível identificá-lo sendo relacionado nos mais diversos setores. Recentemente disseminado a partir da Engenharia da Produção, já foi estudado e/ou aplicado nas áreas da manufatura em geral, da TI, da administração, da consultoria, da prestação de

serviços, do agronegócio, da construção civil, da saúde, da organização militar, das *startups*, das instituições bancárias, das bibliotecas etc. Os conceitos e as técnicas *lean*, adaptados conforme o cenário, cabem no comércio, na indústria e na prestação de serviços, inclusive no âmbito público, possibilitando às empresas e organizações aumentarem o valor entregue aos seus clientes, eliminando desperdícios, melhorando os processos, reduzindo custos e, acima de tudo, transformando pessoas.

Com a intenção de esclarecer ao leitor envolvido com o processo de transformação sobre os assuntos relacionados com a filosofia *lean* é que passamos a expor breves conceitos acerca de técnicas e ferramentas utilizáveis na gestão enxuta, resumidamente obtidos nos sites do *Lean Institute Brasil* (www.lean.org.br), instituição brasileira de educação e pesquisa sobre o pensamento *lean*, e no *Leanit* (www.leanit.com.br), empresa especializada em consultoria e treinamentos para diversos ramos, conforme seguem.

- 5 Porquês: é uma ferramenta criada por Sakichi Toyoda, fundador da Toyota, na década de 1930 e consiste em perguntar cinco vezes o porquê de um problema ou defeito ter ocorrido, a fim de descobrir a sua real causa. É interativa, simples e eficiente e, dependendo do contexto, o número inicialmente determinado como ideal pode ser reduzido conforme a situação e o cenário a ser investigado. A ideia é evitar a atuação no efeito do problema, ou seja, na consequência ou no resultado, para atuar na sua verdadeira causa, de modo que este não se repita.
- 5 S: termos em japonês começando com a letra “S” que descrevem práticas para o ambiente de trabalho, úteis para a gestão visual e para a filosofia *lean*: *SEIRI* – separar os itens necessários dos desnecessários, tais como ferramentas, peças, materiais, documentos, descartando estes; *SEITON* – organizar o que sobrou, definindo um lugar para cada coisa e colocando cada coisa em seu lugar; *SEISO* – limpeza; *SEIKETSU* – padronização resultante do bom desempenho nos três primeiros S; *SHITSUKE* – disciplina para manter em andamento os quatro primeiros S.
- A3: utilizado para resolver algum problema, é um processo de comunicação que descreve o diálogo entre chefe e subordinado. O A3 se lê da esquerda (serve para identificar o problema) para a direita (contendo as possíveis contramedidas) e de cima para baixo.

Preencher um relatório A3 não é uma tarefa fácil. Primeiramente, o subordinado deverá ter uma boa capacidade de síntese de forma a colocar apenas as informações relevantes para a identificação do problema (lado esquerdo). Definidos o contexto (background), as condições atuais, o objetivo e a análise (de forma a encontrar a causa raiz), o subordinado iniciará o desenvolvimento das possíveis contramedidas (lado

direito). Geralmente, as pessoas tendem a ir direto para a solução, esquecendo que o problema pode não ser tão simples de resolver. Por isso, uma boa análise, com o objetivo de encontrar a causa raiz, é essencial. Há algumas técnicas que podem ser utilizadas durante a análise para chegar a causa raiz do problema como: espinha de peixe, 5 porquês, etc. (O QUE É UM A3, [201-]).

O exemplo de como preencher o relatório A3 pode ser visto na figura a seguir, que consta no *leanti.com.br* e foi copiada do livro “Gerenciando para o aprendizado” (SHOOK, 2008).

Figura 6 – Exemplo de formulário A3 – Gerenciando para o aprendizado.

Título: Sobre qual mudança ou melhoria você está falando?

Autor/Data

<p>1. Background: sobre o que você está falando e por quê?</p> <p>Qual é o propósito, a necessidade do negócio para a escolha dessa questão? Qual indicador específico precisa ser melhorado? Qual é a estratégia e o contexto operacional, histórico ou organizacional da situação?</p>	<p>5. Recomendações: Qual a sua proposta e por quê?</p> <p>Quais são as opções para enfrentar os desvios e melhorar o desempenho na situação atual? → Sempre comece com duas ou três alternativas para avaliação. Como elas se comparam em eficácia e viabilidade? Quais são seus custos relativos e benefícios? Qual delas você recomenda e por quê? → Mostre como suas ações propostas vão enfrentar as causas específicas dos desvios ou restrições que você identificou na sua análise. A conexão deve ser clara e explícita.</p>
<p>2. Estado Atual: como estamos agora?</p> <p>Qual é o problema ou a necessidade - a defasagem no desempenho? O que está acontecendo agora em comparação com o que você deseja ou com o que deveria estar acontecendo? Você tem ido ao <i>gemba</i>? Quais fatos ou dados indicam que há um problema ou uma necessidade? Quais condições específicas indicam que você tem um problema ou uma necessidade? Onde e quanto? Você pode desmembrar o problema? → Mostre fatos e processos visualmente, usando quadros, gráficos, figuras, mapas etc.</p>	<p>6. Plano: como você irá implementar? (4Ws, 1H*)</p> <p>Quais serão as principais ações e resultados no processo de implementação e em qual sequência? Quais suportes e recursos serão necessários? Quem será responsável pelo quê, quando e quanto? Como você irá medir a eficácia? Quando seu processo será revisado e por quem? → Use um gráfico de Gantt (ou diagrama semelhante) para mostrar ações, etapas, resultados, linha do tempo e papéis.</p>
<p>3. Objetivo: qual resultado específico é solicitado?</p> <p>Quais melhorias específicas no desempenho você precisa alcançar? → Mostre visualmente quanto, para quando e com qual impacto. → Não coloque uma contramedida como um objetivo!</p>	<p>7. Acompanhamento: como você irá garantir o PDCA?</p> <p>Como e quando você saberá se os planos têm sido seguidos e as ações tiveram o impacto planejado e necessário? Como você saberá se atingiu as metas? Como você saberá se você reduziu o desvio no desempenho? Quais questões relacionadas ou consequências inesperadas você prevê? Quais contingências necessárias você pode antecipar? Quais processos você vai usar para possibilitar, assegurar e sustentar o sucesso? Como você vai compartilhar seus aprendizados com outras áreas?</p>
<p>4. Análise: por que há o problema ou a necessidade?</p> <p>Que pontos específicos nos processos de trabalho (localização, padrões, tendências, fatores) indicam o porquê da existência de necessidades e desvios no desempenho? Quais condições ou ocorrências lhe impedem de atingir os objetivos? Por que eles existem? Quais são as causas? → Use as mais simples ferramenta de análise de problemas que lhe mostre causa e efeito até a causa raiz. Desde 5 Porquês até as ferramentas de controle de qualidade (Ishikawa, gráfico de Pareto), ou até mesmo ferramentas mais sofisticadas como 6 Sigma e CEP, se necessário. → Teste a lógica da relação causa e efeito perguntando “por quê?” de cima para baixo e afirmando “portanto” de baixo para cima.</p>	

Fonte: Shook (2008)

- Controle A-B: maneira de regular o relacionamento de trabalho entre duas máquinas ou operadores, a qual controla o excesso de produção e garante o uso balanceado dos recursos.
- Gemba: é um termo japonês utilizado para designar o lugar onde ocorre o trabalho que cria valor; o lugar verdadeiro, o “chão de fábrica”. Esse termo é similar à expressão “*Genchi Genbutsu*” (vá e veja – representa a atitude). Pretende definir que as decisões

de negócios devem ser baseadas em informações objetivas e fidedignas, e a única maneira de obtê-la é ir pessoalmente até o local onde o problema foi identificado, de forma que se tenha visão própria dos fatos que o compõem; num relatório, poderiam ser ocultados ou perdidos conforme a visão de quem o escreveu; não é uma questão de desconfiança, é de entendimento sobre o que está acontecendo.

- Heijunka: significa nivelamento da produção, fazendo da maneira mais diversificada possível, mantendo o ritmo. É uma forma de flexibilidade devido às variações de entrada recebidas de última hora, sendo necessário entender claramente os ganhos que a sequência pode trazer para os negócios, para os fluxos e exatamente o que deve ser feito antes de sair implementando ferramentas no processo. Na Toyota, a área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) é a responsável em ditar a ordem em que os produtos devem ser feitos, levando em consideração diversos fatores como o tempo de cada item, fornecedores etc. Citado no *leanti.com.br*, um exemplo que consta no livro “O Sistema Toyota de Produção” considera:

[...] 3 diferentes tipos de carros saindo de uma mesma linha de produção. Por mês, é necessário produzir 5000 unidades do veículo A, 2500 unidades do B e 2500 unidades do C. Isso daria uma produção diária de 250 veículos A, 125 veículos B e 125 veículos C. Qual sequência você faria os carros? Alguns diriam que primeiramente fabricariam todos os As, depois os Bs e finalmente os Cs, enquanto outros fariam, a sequência: AABC AABC... Mas na verdade a Toyota faria ABAC ABAC... Mas por que ela faz nessa ordem? Por que ela não faz todos os veículos As primeiro? Não seria mais fácil? Pois não precisaria fazer tanto setup de máquina? (O QUE É HEIJUNKA, [201-]).

- Jidoka: é um dos pilares do Sistema Toyota de Produção, significando automação com toque humano: autonomação. O conceito surgiu em decorrência de um mecanismo, inventado por Toyoda Sakichi pouco depois de 1890, que, ao reconhecer a ausência de um dos fios, interrompia o funcionamento da máquina de tear auto ativada e, conseqüentemente, produtos defeituosos não eram fabricados. Um dispositivo distinguia condições normais e anormais e não era mais necessário um operador vigiando a máquina enquanto ela estava funcionando, apenas sua intervenção caso ela parasse. Dessa forma, a fábrica operaria com um número reduzido de pessoas, aumentando a eficiência da produção. Está relacionado diretamente com o controle de qualidade e, neste sentido, o operador poderá parar a produção caso perceba que um problema ocorrerá, forçando todos da empresa a tomar conhecimento do fato, e quando um problema é totalmente compreendido, a melhoria será possível. Outra ideia sobre esse conceito é diminuir ações que não adicionam valor ao produto, apenas aumentando os custos de produção e sem aumentar a produtividade.

- *Just in time*: é a redução de tempos de fluxo dentro da produção e dos tempos de resposta dos fornecedores e aos clientes.
- Kaizen: palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua. O interesse no processo por fazer algo melhor a cada dia no sentido de crescimento constante de forma geral, seja na vida pessoal, familiar, social e no trabalho, aprimorando as operações de forma ininterrupta. O processo sistêmico ou de fluxo, também conhecido como “*Kaikaku*”, é aplicado a mudanças fundamentais e revolucionárias para um sistema de produção ou de serviço, a fim de rapidamente se criar mais valor com menos desperdício; e o de processo ou pontual (*Kaizen*), é focado e objetiva melhorar continuamente algo específico no fluxo de produção ou de serviço.
- Kanban: palavra de origem japonesa que significa “cartão visual”, criado para suportar o método de produção que especifica o tipo e a quantidade do produto que o processo precedente terá de produzir; ou método de requisição que especifica o tipo e a quantidade do produto que o processo subsequente deverá retirar do processo precedente. O Kanban foi inventado por Taiichi Ohno, em 1953, para que os funcionários trabalhassem por eles mesmos, sem a necessidade de receberem instruções sobre o que deve ser feito rotineira e constantemente. Segundo o livro de Yasuhiro Monden, “Sistema Toyota de Produção”, para que o Kanban funcione corretamente são destacadas cinco regras: 1) “o processo subsequente deve retirar, no processo precedente, os produtos necessários nas quantidades necessárias e no ponto necessário em tempo”; 2) “o processo precedente deve produzir seus produtos nas quantidades requisitadas pelo processo subsequente”; 3) “produtos com defeitos não devem ser enviados ao processo subsequente”; 4) “o número de Kanbans deve ser minimizado”; e 5) “Kanban é usado para adaptar pequenas flutuações na demanda”.
- Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV): é um diagrama básico de todas as etapas envolvidas nos fluxos de serviço, material e informação necessários para atender aos clientes, desde o pedido até a entrega. É o desenho do estado atual do processo ou produto com base na coleta de informações como tempos, quantidades, repetições, perdas, número de pessoas envolvidas em cada processo etc. O desenho do estado futuro acompanhado do plano de trabalho e implementação objetiva demonstrar as melhorias possíveis, os procedimentos que podem ser realizados de forma diferente, eliminados ou reduzidos. O MFV é um direcionador para a evolução nos procedimentos

responsáveis pela transformação de um produto ou serviço.

- PDCA (*Plan, Do, Check, Act*): é um ciclo de melhoria baseado no método científico de se propor uma mudança em um processo, implementar essa mudança, analisar os resultados e tomar as providências cabíveis. Também é conhecido como Ciclo de Deming, face o conceito ter sido introduzido no Japão nos anos 1950 por W. Edwards Deming.

3.5.2. Pensando no MFV para o processo judicial

O MFV (ou *Value Stream Mapping – VSM*) é uma técnica que compila todas as etapas envolvidas nos fluxos de material e de informação, desde os fornecedores até o cliente final, identificando os principais desperdícios no processo de produção da organização de forma a possibilitar a priorização de atividades. Genérica e resumidamente, o processo de produção compõe-se de três elementos associados: trabalho, matéria-prima e instrumentos de produção. Trabalho é a atividade física ou mental desenvolvida pelo homem e pela máquina, da qual resultam bens e serviços. Matéria-prima são os objetos que, no processo de produção, são transformados para constituírem o bem final. Instrumentos de produção são todas as coisas que direta ou indiretamente nos permitem transformar a matéria-prima num produto.

A infinidade de atos e procedimentos que permeiam a realidade das diversas unidades judiciais pode requerer abordagens específicas para cada situação, mas sempre com foco no objetivo de prover mais valor para o processo judicial com resultado para os jurisdicionados, nossos “clientes” diretos. Mas o que é esse valor? Agregar valor, cadeia de valor, fluxo de valor são termos já bem conhecidos na iniciativa privada. Estas organizações se preocupam há muito mais tempo com o desempenho geral da instituição e com os vários outros aspectos importantíssimos no competitivo mercado de negócios, como a redução de custos, a otimização de processos, o aumento de qualidade etc.

Para o estudo de caso, fluxo de valor será toda operação necessária para transformar o resultado das tarefas administrativas necessárias ao cumprimento de despachos e decisões, o resultado destes próprios e dos demais atos ordinatórios e procedimentos, desde o protocolo da ação inicialmente realizada até sua finalização, passando por atos e fases processuais até o arquivamento final do processo judicial.

A experiência mostra que a percepção sobre o que agrega ou não valor se perde devido à despreocupação de se enxergar como o processo flui e pela não observação atenta do seu

histórico. Seja em processos administrativos ou judiciais, presentes na gestão pública, isso é muitas vezes causado pela fragmentação das atividades a vários agentes e pela inexistência de consciência destes em relação aos atos praticados, indiferentes quanto às suas consequências e isentos da responsabilidade subjetiva na cadeia de valor. O valor também se perde face à existência de pressão para obtenção numérica de resultados estatísticos, mais atos, mais despachos, mais sentenças, independentemente da qualidade e das consequências do ato realizado.

Em princípio, a prestação jurisdicional não tem concorrentes e, em tese, não precisaria se preocupar como acontece com a acirrada competição do mercado na iniciativa privada. Mas a era da informação trouxe consigo inúmeras mudanças de comportamento e a crescente inovação tecnológica, e atualmente as interações mudam muito mais e mais rápido e nesta era o cidadão e a sociedade em geral estão mais conscientes dos direitos, das obrigações e tudo que lhes envolve e por isso esperam e exigem mais do poder público, mais qualidade, mais agilidade, mais eficiência, o melhor custo-benefício.

É este direcionamento que o presente estudo de caso almeja para a nova prestação do serviço jurisdicional a otimização de processos, o aumento da qualidade e a redução de custos. Assim, valor será enxergar em que estão os desperdícios nos processos judiciais e administrativos, a fim de impulsionar a mudança de atitude, provocar a mudança de paradigmas em prol da maior eficiência, celeridade e qualidade, que precisam ser construídas a partir da compreensão das experiências individuais de todos os envolvidos no processo, na linha de produção judiciária que entrega nosso produto/serviço ao jurisdicionado.

No fluxo processual propriamente dito, por exemplo, agregar, prover valor, pode ser definido como o conjunto de atos, despachos e decisões necessários para se ter uma ação judicial condizente com a velocidade em que atualmente os negócios acontecem. O melhor serviço possível – a prestação jurisdicional – abrange desde o protocolo da petição inicial e seus documentos, a matéria-prima que recebemos para transformação, e segue até o arquivamento final do processo judicial, mas não somente por declaração, também pelos serviços que vão sendo realizados no curso do processo, como que fracionadamente oferecidos ao jurisdicionado, todos com objetivo de proporcionar as reais condições de efetivo cumprimento da sentença transitada em julgado e a ação judicial devidamente arquivada.

O exercício da razão pelo qual se procura alcançar esse entendimento dos atos e fatos, formular ideias, elaborar juízos, criar comportamentos é desafiador. A partir de premissas adaptadas dos cinco princípios do *Lean Manufacturing* do setor privado e da produção

automobilística para o setor público da prestação do serviço jurisdicional, encontramos exemplos de necessárias ações:

Quadro 1 – Princípios *lean* transpostos para o serviço jurisdicional.

nº	<i>Lean Manufacturing</i>	Princípios	Ações no serviço jurisdicional
1	Especificar valor sob a ótica do cliente	VALOR	Visualizar os atos ordinatórios, os despachos e as decisões sob a ótica da celeridade do processo.
2	Alinhar na melhor sequência as atividades que criam valor	FLUXO DE VALOR	Responsabilizar o conteúdo dos despachos/decisões a incentivar a iniciativa para a prática dos atos ordinatórios que criam valor ao processo.
3	Realizar essas atividades sem interrupção	FLUXO CONTÍNUO	Acompanhar o desenrolar dos atos e fases do processo para favorecer o êxito em cada resultado.
4	Sempre que alguém as solicita	PRODUÇÃO PUXADA	Nivelar a carga de trabalho entre os setores e agentes minimizando os gargalos e as súplicas para impulsionamentos.
5	De maneira cada vez mais eficaz	PERFEIÇÃO	Buscar incessantemente a maneira mais eficaz de despachar/decidir/impulsionar o processo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos princípios do *lean manufacturing* (2021).

Assimilando os novos parâmetros conceituais e procedimentais, o básico que se espera é que a contínua adequação dessas ações tenda a evitar os sete desperdícios, a geração de produtos que não atendam à especificação, citados no *Lean Manufacturing*:

Quadro 2 – Desperdícios identificáveis no *lean* serviço jurisdicional.

nº	Desperdícios no <i>Lean Manufacturing</i>	Desperdícios na Prestação Jurisdicional e no Processo
1	Superprodução	Identificável na produção quantitativa de despachos e atos que aumentam a probabilidade de ocorrência de falhas; estabelecimento de procedimentos que não agregam valor ao processo; na movimentação de processo em bloco e realização de mutirão de audiências de conciliação sem considerar particularidades da lide.
2	Movimento	Refere-se à atualização de situação processual sem evolução efetiva, por exemplo, nos atos e despachos realizados por pura formalidade, apenas para movimentar o processo; nas intimações das partes para providências na lide quando estas podem mais rápida e facilmente serem supridas por atos administrativos e com maior economia de tempo e recursos.

nº	Desperdícios no <i>Lean Manufacturing</i>	Desperdícios na Prestação Jurisdicional e no Processo
3	Espera	Diz respeito ao tempo de espera em publicação e decurso de prazo para que as partes providenciem algum documento ou informação quando o ato administrativo poderia ser realizado de forma mais ágil, por iniciativa própria e imediata; ao demasiado tempo de espera que uma minuta aguarda para ser revisada e assinada pelo magistrado; ao tempo de espera em um fluxo com a carga de trabalho maior que a capacidade da equipe; ao tempo de espera para ação de único agente capacitado no caso de sua ausência programada, ou não.
4	Transporte	Inclui o deslocamento de pessoas, processos, ferramentas ou equipamentos além do necessário, como as cargas e remessas de processos quando o ato poderia ser realizado por iniciativa própria e imediata; a segregação entre Cartório e Gabinete, separando fisicamente os agentes que colaboram entre si.
5	Inventário/estoque	Ter mais estoque do que o necessário para sustentar um fluxo constante de trabalho pode levar a práticas inadvertidas em função da pressão pelo escoamento, a maior tempo de espera no processo produtivo, a registros não usados em um banco de dados (como os dos Sistemas Auxiliares de Informação). São exemplos os despachos, as decisões e os atos ordinatórios realizados sem consideração acerca da capacidade de trabalho da equipe e respectivos encaminhamentos no justo tempo, podendo resultar em quantidade considerável de retrabalho. Além disso, o excesso de estoque impede e/ou dificulta a detecção de problemas relacionados à produção. Estoque também pode ser a desequilibrada distribuição de recursos humanos nas unidades judiciais.
6	Defeito/retrabalho	Observáveis em despachos, decisões e atos ordinatórios desatentos, que não consideram situação existente no processo.
7	Processamento excessivo	Refere-se ao fazimento de mais trabalho ou mais etapas em cumprimento de determinação no processo; à confecção de relatórios e demonstrativos desnecessários ou seguidamente exigidos; a exigência de assinatura do magistrado nos expedientes encaminhados pelo cartório, quando o próprio servidor poderia assumir esta responsabilidade embasado no despacho ou na decisão judicial; os encaminhamentos burocráticos e estranhos ao pedido contido na ação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos desperdícios do *lean manufacturing* (2021).

Posteriormente, acrescentado um oitavo desperdício ao *Lean Manufacturing*, o relacionado à desconsideração da capacidade intelectual das pessoas envolvidas no processo, encontramos o desperdício relacionado ao potencial humano – em tese, bem qualificado no PJSC, a grande maioria detentores de diploma de curso universitário.

Quadro 3 – Desperdícios identificáveis no *lean* serviço jurisdicional.

nº	Desperdícios no <i>Lean Manufacturing</i>	Desperdícios na Prestação Jurisdicional e no Processo
8	Intelectual (pessoas)	Significa não aproveitar o potencial empírico. Normalmente ocorre quando a organização separa responsabilidades de administração, planejamento, organização, controle e até inovação de procedimentos em relação às atividades meramente executivas, inobservando a qualificação e capacidade dos agentes envolvidos na execução do trabalho porque são estes os mais capazes de identificar problemas e desenvolver solução para eles; o talento não utilizado pode incluir treinamento insuficiente, ausência de incentivos, não solicitação de <i>feedback</i> e alocação em posições abaixo de suas qualificações.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos desperdícios do *lean manufacturing* (2021).

Conforme a área de concentração (Direito e Acesso à Justiça) proposta no PPGPD/UFSC e a linha de pesquisa escolhida (Acesso à Justiça e Processos Jurisdicionais e Administrativos: a administração da justiça sob o enfoque do combate e da cooperação), foi definido o problema a ser enfrentado e nestes termos caracterizado como estudo de caso. Os processos utilizados para demonstração das hipóteses possíveis foram selecionados em função do teor dos acórdãos conforme julgamento dos recursos de AI e AC no TJSC, sendo os mais recentes na época da consulta e identificados nas comarcas de origem que constam no sistema digital da instituição para consulta, e com as respectivas autorizações dos magistrados nas varas. Duas ações de reintegração de posse e uma de execução fiscal foram fotocopiadas e, depois, com o procedimento de digitalização (SAJ e Eproc) foram os arquivos respectivos salvos em PDF – e, constando em arquivo pessoal, foram assiduamente acessados para o estudo.

Então, a partir do protocolo das petições iniciais, a evolução das lides foi cronologicamente registrada por seus eventos (recebimentos, remessas, certificações, juntadas, emissão de expedientes, intimações, publicações, despachos, decisões, recursos etc.) visando possibilitar o entendimento das inúmeras intervenções que o processo judicial tem na prática, com muitos desdobramentos além do fluxograma básico de cada ação, e, assim, aqui colocadas na imaginária esteira de produção do judiciário, aquela que leva a matéria-prima recebida (petição inicial e documentos) a diversos postos de trabalho, seguindo e às vezes voltando para ser incrementada pelo retrabalho até que esteja apta para a entrega da prestação jurisdicional, correspondendo ao que seria o produto final adquirido pelo jurisdicionado.

Assim, se quer demonstrar como o fluxo processual legal e técnico, inicialmente enxuto e delimitado, se transforma numa sequência operacional de desenvolvimento congestionada, com muitas ações e impulsos ineficientes, diversos gargalos e travamentos que acabam por contribuir para a morosidade processual que tanto se quer combater. Delimitando as hipóteses de um processo produtivo em consonância com as diretrizes das teorias de base e nos limites da legislação vigente, tem-se que a maneira como são organizadas e executadas as atividades nos cartórios e gabinetes pode ser transformada com a filosofia de trabalho utilizada desde longa data pela indústria manufatureira, o denominado método *lean*.

Como os processos administrativos e a prestação de serviços também estão repletos de desperdícios “invisíveis”, que se escondem por trás de procedimentos e sistemas burocráticos e ineficientes, defendemos que mesmo as mais particulares características da prestação de serviço no âmbito do setor público não impedem que a aplicação da mentalidade enxuta seja bem-sucedida, e esta, como em vários outros setores, quebra paradigmas ao otimizar processos e potencializar resultados. A mentalidade enxuta se adapta à realidade da gestão pública ao fomentar a cultura de resolução de problemas, de redução dos desperdícios e de melhoria contínua, possibilitando que todos trabalhem alinhados na mesma direção.

O máximo fluxo de valor jurisdicional é o rito procedimental da ação judicial fluído, sem curvas e entraves. Sendo o objetivo a configuração da linha de produção do judiciário nos moldes da filosofia *lean*, é imprescindível delimitar as fases processuais e os fluxos de trabalho realizados, procurando maneiras de como poderia ser o “processo enxuto”, como se fará a seguir.

4 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso partiu da linha de raciocínio traçada em função dos argumentos constantes nos acórdãos dos recursos julgados no TJSC, por votação unânime: Agravos de Instrumento (AI) pela Quinta Câmara de Direito Comercial em 20 de abril de 2017 e pela Segunda Câmara de Direito Público em 17 de abril de 2018; e AC pela Terceira Câmara de Direito Comercial em 14 de junho de 2018, selecionados por serem os mais recentes à época da consulta.

Agravo de Instrumento. Ação de Reintegração de Posse. Contrato de Arrendamento Mercantil. Decisão Agravada que indeferiu o pedido de consulta aos sistemas BACENJUD, RENAJUD, INFOSEG, INFOJUD e SIEL, para localização do endereço da parte adversa. Possibilidade de requisição, pelo juízo, de informações acerca do endereço do réu a órgãos públicos ou concessionárias de serviços públicos prevista no art. 256, § 3º, do Novo CPC. Princípio da Colaboração (art. 6º, do CPC/2015). Desnecessidade de comprovação do esgotamento das diligências administrativas pelo autor. Medida que privilegia a celeridade do processo e a efetividade da prestação jurisdicional. Precedentes. Reforma da decisão agravada para admitir a consulta aos Sistemas Auxiliares do Poder Judiciário, a fim de obter informações acerca do endereço atualizado dos agravados. Recurso conhecido e provido.

AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000 de Joinville, relatora Desembargadora Soraya Nunes Lins, Quinta Câmara de Direito Comercial, TJSC, julgado em 20 de abril de 2017.

Agravo de Instrumento – Processual Civil e Tributário – Decisão que indeferiu a utilização do Sistema INFOSEG com a finalidade de localizar o endereço do executado – Necessidade de esgotamento das diligências que estavam ao seu alcance – Recurso conhecido e desprovido.

‘A Rede INFOSEG é uma estratégia de integração das informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização, auxiliando também a atividade de inteligência. A ferramenta interliga as bases federais e estaduais, consubstanciando-se em um Banco Nacional de Índices, que disponibiliza dados de inquéritos, processos, armas de fogo, veículos, condutores, mandados de prisão, entre outros, mantidos e administrados pelas Unidades da Federação e Órgãos Conveniados. A Rede INFOSEG consolida-se como o maior Sistema de Informações de Segurança Pública do país, buscando, em seu contínuo aperfeiçoamento, a integração e a interoperabilidade com os diversos sistemas e tecnologias no âmbito da segurança pública. O acesso a Rede INFOSEG é restrito aos agentes nacionais de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização. Ao revés do que alega a Fundação Educacional agravante, a indicação do endereço do réu constitui responsabilidade exclusiva da parte autora. (Agravo de Instrumento nº 0153257-80.2015.8.24.0000, de Joinville, Rel. Des. Luiz Fernando Boller, Primeira Câmara de Direito Público, j. 26-07-2016)’. ‘[...] apesar de admissível a remessa de ofícios, bem como a utilização do Sistema Infoseg pelo Judiciário, com vistas a obter informações sobre bens ou paradeiro de demandados, a medida deve ser utilizada com parcimônia, para não se incorrer em sobreposição de atos na tríade processual. (Agravo de Instrumento nº 2012.067630-1, da Capital, Rel. Des. Robson Luz Varela, j. 03-02-2013)’ (Agravo de Instrumento nº 2014.055365-2, de Lages, Segunda Câmara de Direito Comercial, Relª. Desª. Rejane Andersen, j. 25-11-2014)’. (TJSC, Agravo de Instrumento nº 4000434-48. 2018.8.24.0000, de Curitiba, Rel. Des. Sergio Roberto Baasch Luz, Segunda Câmara de Direito Público, j. 03-04-2018).’

AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000, de Curitiba, Rel. Des. Cid Goulart, Segunda Câmara de Direito Público, TJSC, julgado em 17 de abril de 2018.

Contrato de Arrendamento Mercantil para aquisição de veículo automotor. Leasing. Inadimplemento. Reintegração de Posse. Liminar Deferida. Pedido de consulta ao endereço do devedor por meio dos Sistemas BACENJUD, INFOSEG, INFOJUD, RENAJUD e SIEL. Pedido indeferido. Sentença de extinção do feito, com fulcro no artigo 485, III, do CPC. Ausência de demonstração de que o arrendador tenha esgotado as vias administrativas na tentativa de localizar o bem. Apelo do arrendador. Pretensão de requisitar informações aos Órgãos Públicos através do Sistema Infojud. Desnecessidade de esgotamento dos meios de localização.

O STJ pacificou o entendimento de que é possível o emprego dos Sistemas disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça – tais como BacenJud, RenaJud e InfoJud – sem a necessidade de exaurimento das vias extra-judiciais. Apelo provido. AC nº 0036950-75.2005.8.24.0038, de Joinville, Rel. Des. Gilberto Gomes de Oliveira, Terceira Câmara de Direito Comercial, TJSC, julgado em 14 de junho de 2018.

Através do histórico das três ações judiciais que foram identificadas nas comarcas de origem, conforme os acórdãos citados, o estudo buscou suporte nas legislações relativas ao direito constitucional, ao processual e ao administrativo e se valeu dos princípios interpretados de forma a viabilizar o acesso à justiça e a razoável duração do processo. É preciso registrar que as observações que seguem tomaram forma tendo o passado como ponto de vista, as quais caracterizam e justificam o próprio estudo de caso, e que nem sempre será possível o mesmo tipo de percepção com a diretriz *lean* quando se tem o presente e o futuro como referenciais, oportunidades possibilitadoras da aplicação planejada dos conhecimentos adquiridos pelo estudo pretérito.

Frente à dificuldade de precisa indicação de um prazo, seja face às peculiaridades de cada lide, às características das partes, às condições das unidades judiciais etc., certo é que, tendo como base o fluxograma das ações constantes na literatura jurídica e nos termos da legislação respectiva, os exemplos estudados ficaram muito longe da esperada razoável duração do processo.

Então, nas seções seguintes, os eventos dos processos serão analisados conforme identificação por linhas e colunas, dando a oportunidade para as sugestões que podem alavancar a mudança de comportamento e paradigmas trazendo a prestação jurisdicional verdadeiramente para a era da informação, mais propícia ao atingimento das metas constantes na Missão e na Visão Institucional do PJSC. O silêncio em relação a eventos e fases foi considerado como tarefa realizada nos termos da linha de produção, tolerável para a situação observada, eis que por si não tiveram o condão de prolongar o tempo de vida dos processos. Mas, certo é que verificar-se-á demasiado tempo entre alguns impulsionamentos e tarefas que poderiam ainda ser reduzidos em decorrência dos próprios reflexos do aperfeiçoamento ora buscado, eis que o tempo empregado nas ações inúteis seria reaproveitado em ações proativas. Ao contrário, as ações tidas como inoportunas, protelatórias e/ou incompletas serão comentadas e registradas,

com o devido destaque aos dias de vida que acrescentaram aos processos, eis que são as situações rotineiras cujos procedimentos precisam evoluir e serem ajustados ao tempo em que vivemos.

A adequação ao procedimento *lean* observará as datas dos atos/eventos da movimentação efetivamente registrada, transportando a ação para o interregno de tempo, o momento em que poderia ter sido praticada, respeitando, pois, a condição e a oportunidade de atuação do sujeito então responsável. Assim, por exemplo, contar-se-á os dias em que o juiz levou para despachar o processo em um evento, adaptando-o para a data ajustada e tempo de vida reduzido conforme tramitação com a teoria de base. Para não tornar demasiado complexo o cálculo, o tempo de intervalo em dias entre dois ou mais eventos que for somado a data de outro evento não excetuará os dias sem expediente, sábados, domingos e feriados, bem como os dias relativos ao período do recesso forense e de eventuais suspensões de prazos e/ou expediente, nos casos em que estes se verificarem no início ou final do cômputo como ordinariamente ocorreria na contagem dos prazos processuais, conforme legislação vigente à época. Da mesma forma, para simplificação da projeção de datas, incluirá no cálculo os dias sem expediente, diversamente da contagem que seria realizada conforme a nova legislação processual. Exemplificando com a primeira ocorrência na tabela que segue, evento 13, entre 06/09/2005 e 05/10/2005, foi encontrado o interregno de 29 dias; tomando como base a *lean* data retroativa de 02/09/2005, acrescentar-se-á simplesmente os 29 dias, chegando-se à data de 1º/10/2005, independentemente de esta ser dia útil ou não.

Oportuno e importante observar que as referências numéricas em ordem crescente constantes nas tabelas não correspondem aos mesmos eventos do sistema de processo digital, eis que peculiaridades dos procedimentos de digitalização dos processos físicos para a importação para o SAJ e, posteriormente, a exportação para o Eproc acabaram por duplicar, concentrar ou cindir movimentos.

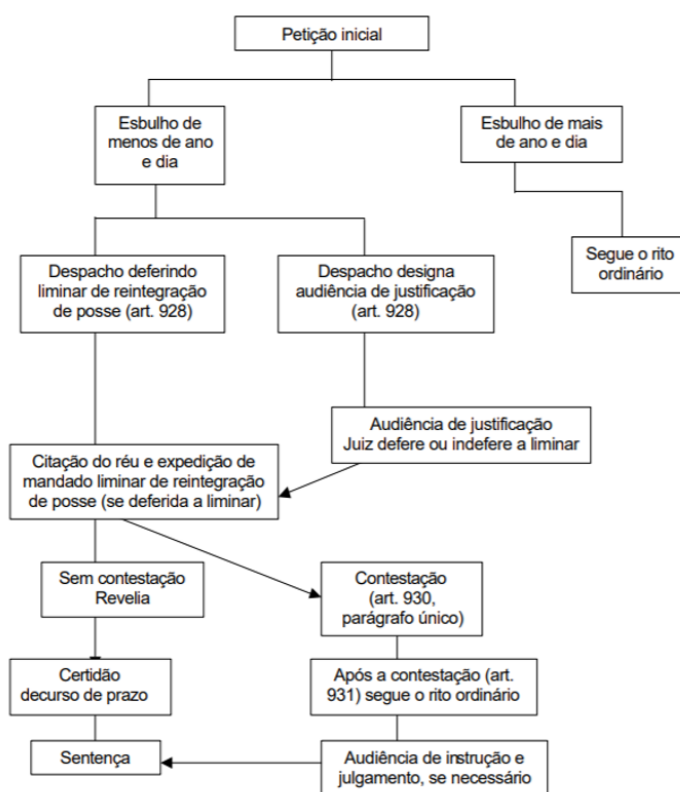
Na medida das possibilidades, serão resguardados os nomes dos subscritores dos atos utilizados para consideração das hipóteses propostas porque não se pretende qualquer forma de embate direto, apenas a imprescindível utilização dos fatos verificados para tentar direcionar o melhor comportamento em favor da mais célere e eficiente tramitação do processo. Os comentários e as sugestões ficam longe de qualquer forma de ataque corporativo; são na realidade preocupações com o exercício do poder estatal e a prestação jurisdicional propriamente dita. Não se trata de encontrar culpados ou responsáveis por isto ou aquilo, trata-se de buscar caminhos e identificar ações que façam chegar ao termo do processo de forma

menos onerosa e mais eficaz possível. Precisamos encontrar as causas primárias do desperdício para definirmos medidas efetivas que previnam sua recorrência e seus respectivos efeitos.

4.1 REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC

Os atos ordinatórios e as fases processuais da ação nº 0036950-75.2005.8.24.0038, Reintegração de Posse com pedido liminar, protocolada e distribuída para a 2ª Vara de Direito Bancário da Comarca de Joinville (SC)⁸, recebida nos termos do artigo 920 e seguintes do Código de Processo Civil, Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973, foram captados do arquivo PDF gerado pela pasta digital do sistema SAJ e Eproc e através da cópia realizada do processo físico. Sendo um procedimento especial com tramitação prevista no CPC, seu fluxograma é facilmente encontrado na literatura jurídica, servindo, pois, de estrutura-mestre para indicação da tramitação do feito, conforme figura que segue.

Figura 7 – Fluxograma da ação de reintegração de posse – artigo 926 e segs. do CPC.



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2001).

⁸ Cópia do processo obtida conforme autorização do juiz de direito em exercício na Vara, Dr. Leandro Katscharowski Aguiar, conforme contato por e-mail em 08/10/2018.

Como visto, as fases são bem objetivas e definidas e, após a contestação, o procedimento segue o rito ordinário igualmente previsto na lei processual. O mapeamento é propício ao razoável tempo do processo, mas, então, por que na rotina comumente conhecida o fluxograma da ação se desdobra, se amplia e se dispersa em tantos outros atos, despachos e decisões que em princípio não fariam parte objetiva da lide e que propriamente não dizem respeito ao requerimento de mérito em questão?

A resposta pode estar, conforme antes argumentado, na ausência de sensibilização, de consciência e de sentimento de responsabilidade do agente/autoridade pela execução da prestação jurisdicional que, indiferentes aos reflexos desta conduta, acabam por reduzir a credibilidade da Justiça, propiciando o início de círculo vicioso de retardamentos, insubordinação, desacatamento e desobediência no cumprimento das determinações que, por sua vez, vão impactando negativamente e fomentando alguma forma de desordem na organização social.

A demonstração do curso da lide inicia por meio do básico fluxograma de formas retangulares e sequenciais, da esquerda para a direita e de cima para baixo, que contém, em fonte de tamanho minúsculo, a descrição dos atos e das fases processuais que foram identificados no processo. No momento, a intenção é apenas demonstrar numa visão geral o total de atos realizados, desde o protocolo da petição inicial até o efetivo arquivamento da lide.

Figura 8 – Demonstração visual dos impulsos processuais realizados.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

O conteúdo dos retângulos do fluxograma está fielmente inserido na tabela, em cada “evento”, por linhas numeradas na ordem crescente, e descritos na coluna “Movimentação Registrada”, seguido pela “Data” em que elas ocorreram e a respectiva contagem do “Tempo” que o processo permaneceu em curso na linha de produção do judiciário.

A coluna identificada como “Tramitação Filosofia *Lean*” expressa a possibilidade de atingimento da razoável duração do processo e do verdadeiro acesso à justiça, com real redução do tempo de vida do processo, nos moldes das garantias processuais e constitucionais, bem como dos objetivos dos diversos programas de melhoria e aprimoramento desenvolvidos e em prática no TJSC.

As movimentações sugeridas como desperdícios e excluídas da linha de produção do judiciário conforme tramitação *lean* estão com a grafia tachada e contagem de tempo desconsiderado e/ou adaptado para o ato próximo. Ao final da tabela, constam as considerações que destacam, especificam e justificam as propostas de ação utilizadas no estudo de caso.

Tabela 1 – Ação de reintegração de posse nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
01	Protocolo/Distribuição da petição inicial	01/09/2005	00	<i>Protocolo/Distribuição da petição inicial</i>	<i>01/09/2005</i>	<i>00</i>
02	AO conferência de documentos	02/09/2005	01	<i>AO conferência de documentos</i>	<i>02/09/2005</i>	<i>--</i>
03	Conclusão	06/09/2005	05	<i>Conclusão</i>	<i>06/09/2005</i> <i>02/09/2005</i>	<i>01</i>
04	Despacho emenda inicial	05/10/2005	34	<i>Despacho emenda inicial</i>	<i>05/10/2005</i>	<i>--</i>
05	Recebimento em cartório	05/10/2005	34	<i>Recebimento em cartório</i>	<i>05/10/2005</i>	<i>--</i>
06	AO remessa relação DJ	10/10/2005	39	<i>AO remessa relação DJ</i>	<i>10/10/2005</i>	<i>--</i>
07	AO certidão public DJ (p 20 a 31/10/2005)	14/10/2005	43	<i>AO certidão public DJ (p 20 a 31/10/2005)</i>	<i>14/10/2005</i>	<i>--</i>
08	Carga do processo físico	18/10/2005	47	<i>Carga do processo físico</i>	<i>18/10/2005</i>	<i>--</i>
09	Protocolo de petição juntada documento CRV	19/10/2005	48	<i>Protocolo de petição juntada documento CRV</i>	<i>19/10/2005</i>	<i>--</i>
10	Juntada de petição	20/10/2005	49	<i>Juntada de petição</i>	<i>20/10/2005</i>	<i>--</i>
11	AO conclusão	25/10/2005	54	<i>AO conclusão</i>	<i>25/10/2005</i>	<i>--</i>
12	Conclusão	16/02/2006	168	<i>Conclusão</i>	<i>16/02/2006</i>	<i>--</i>

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
13	Decisão concedendo a liminar	14/07/2006	316	<i>Decisão concedendo a liminar</i>	14/07/2006 01/10/2005⁹	30
14	AO remessa relação DJ	02/08/2006	335	<i>AO remessa relação DJ</i>	02/08/2006 20/10/2005¹⁰	49
15	AO certidão public DJ (p 15 a 24/08/2006)	14/08/2006	347	<i>AO certidão public DJ (p 15 a 24/08/2006)</i>	14/08/2006 01/11/2005¹¹	61
16	AO certidão public DJ (p 15 a 24/08/2006)	22/08/2006	355	<i>AO certidão public DJ (p 15 a 24/08/2006)</i>	22/08/2006 09/11/2005¹²	69
17	AO Carga Rápida do processo físico	23/08/2006	356	<i>AO Carga Rápida do processo físico</i>	23/08/2006 10/11/2005¹³	70
18	Protocolo petição indicando diligência oficial de justiça	25/08/2006	358	<i>Protocolo petição indicando diligência oficial de justiça</i>	25/08/2006 ↓	--
19	Juntada de petição	31/08/2006	364	<i>Juntada de petição</i>	31/08/2006	--
20	AO certidão ausência comprovante pgto. da diligência	31/08/2006	364	<i>AO certidão ausência comprovante pgto. da diligência</i>	31/08/2006	--
21	Carga do processo físico	11/01/2007	497	<i>Carga do processo físico</i>	11/01/2007	--
22	Recebimento em cartório	16/01/2007	502	<i>Recebimento em cartório</i>	16/01/2007	--
23	Protocolo petição guia custas oficial de justiça	16/01/2007	502	<i>Protocolo petição comprovando pgto. GRJ oficial de justiça</i>	16/01/2007 25/08/2006 12/11/2005¹⁴ ↑	72

⁹ 01/10/2005, data calculada considerando a eliminação dos dias gastos com o evento 02, data que passou a ser considerada como a da conclusão, e dos 29 dias que o processo aguardou concluso conforme movimentação efetivamente registrada (06/09/2005 a 05/10/2005 = 29 dias → 02/09/2005 a 01/10/2005 = 29 dias).

¹⁰ Adequando-se cronologicamente o evento 14 à tramitação *lean*, o ato ordinatório em 02/08/2006, confecção e remessa de relação para intimação do advogado via publicação no DJ, teríamos um processo com 49 dias de vida (14/07/2006 a 02/08/2006 = 19 dias → 01/10/2005 a 20/10/2005 = 19 dias).

¹¹ Adequando-se cronologicamente o evento 15 à tramitação *lean*, ato ordinatório em 14/08/2006, confecção da certidão referente a publicação da relação para intimação do advogado via DJ, teríamos um processo com 61 dias de vida (02/08/2006 a 14/08/2006 = 12 dias → 20/10/2005 a 01/11/2005 = 12 dias).

¹² Adequando-se cronologicamente o evento 16 à tramitação *lean*, ato ordinatório em 22/08/2006, repetição da confecção da certidão referente a publicação da relação para intimação do advogado via DJ, teríamos um processo com 69 dias de vida (14/08/2006 a 22/08/2006 = 8 dias → 1º/11/2005 a 09/11/2005 = 8 dias).

¹³ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 70 dias de vida (14/08/2006 a 23/08/2006 = 9 dias → 01/11/2005 a 10/11/2005 = 9 dias).

¹⁴ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 72 dias de vida (23/08/2006 a 25/08/2006 = 2 dias → 10/11/2005 a 12/11/2005 = 2 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
24	Juntada de petição	08/02/2007	525	<i>Juntada de petição</i>	08/02/2007 05/12/2005¹⁵	95
25	AO mandado citação e reintegração de posse	02/03/2007	547	<i>AO mandado citação e reintegração de posse</i>	02/03/2007 27/12/2005¹⁶	117
26	AO certidão de citação e não localização do veículo	17/05/2007	623	<i>AO certidão de citação e não localização do veículo</i>	17/05/2007 13/03/2006¹⁷	193
27	Juntada do mandado	22/05/2007	628	<i>Juntada do mandado</i>	22/05/2007 18/03/2006¹⁸	198
28	AO intimação autor para manifestação	22/05/2007	628	<i>AO intimação autor para manifestação</i>	22/05/2007 18/03/2006	198
29	AO remessa relação DJ	01/10/2007	760	<i>AO remessa relação DJ</i>	01/10/2007 28/07/2006¹⁹	330
30	AO certidão publicação DJ (p 04 a 08/10/2007)	03/10/2007	762	<i>AO certidão publicação DJ (p 04 a 08/10/2007)</i>	03/10/2007 30/07/2006²⁰	332
31	Carga do processo físico	03/10/2007	762	<i>Carga do processo físico</i>	03/10/2007 30/07/2006	332
32	Recebimento em cartório	19/10/2007	778	<i>Recebimento em cartório</i>	19/10/2007 15/08/2006²¹	348
33	Protocolo petição requerendo suspensão feito por 120 dias	19/10/2007	778	<i>Protocolo de petição requerendo suspensão feito por 120 dias</i> Protocolo de petição requerendo julgamento antecipado	19/10/2007 15/08/2006	348

¹⁵ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 95 dias de vida (16/01/2007 a 08/02/2007 = 23 dias → 12/11/2005 a 05/12/2005 = 23 dias).

¹⁶ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 117 dias de vida (08/02/2007 a 02/03/2007 = 22 dias → 05/12/2005 a 27/12/2005 = 22 dias).

¹⁷ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 193 dias de vida (02/03/2007 a 17/05/2007 = 76 dias → 27/12/2005 a 13/03/2006 = 76 dias).

¹⁸ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 198 dias de vida (17/05/2007 a 22/05/2007 = 5 dias → 13/03/2006 a 18/03/2006 = 5 dias).

¹⁹ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 330 dias de vida (22/05/2007 a 01/10/2007 = 132 dias → 18/03/2006 a 28/07/2006 = 132 dias).

²⁰ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 332 dias de vida (01/10/2007 a 03/10/2007 = 2 dias → 28/07/2006 a 30/07/2006 = 2 dias).

²¹ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 348 dias de vida (03/10/2007 a 19/10/2007 = 16 dias → 30/07/2006 a 15/08/2006 = 16 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
34	Juntada de petição	09/11/2007	799	<i>Juntada de petição</i>	09/11/2007 05/09/2006²²	369
35	Protocolo petição juntada de substabelecimento	03/03/2008	914	<i>Protocolo petição juntada de substabelecimento</i>	03/03/2008 29/12/2006²³	484
36	AO certidão decurso de prazo sem manifestação	04/04/2008	946	<i>AO certidão decurso de prazo sem manifestação</i>	04/04/2008 30/01/2007²⁴	516
37	Juntada de petição	05/05/2008	977	<i>Juntada de petição</i>	05/05/2008 02/03/2007²⁵	547
38	Conclusão	15/05/2008	987	<i>Conclusão</i>	15/05/2008 12/03/2007²⁶	557
39	Despacho impulso ao feito	10/10/2008	1135	<i>Despacho impulso ao feito</i> Sentença face revelia	10/10/2008 07/08/2007²⁷	705
40	AO certidão publicação DJ (p 16 a 25/02/2009)	13/02/2009	1261	<i>AO certidão publicação DJ (p 16 a 25/02/2009)</i>	13/02/2009 11/12/2007²⁸	831
41	Protocolo petição requerendo bloqueio Renajud	18/02/2009	1266	<i>Protocolo petição requerendo bloqueio Renajud</i>	18/02/2009 16/12/2007²⁹	836
42	Juntada de petição	06/05/2009	1343	<i>Juntada de petição</i>	06/05/2009 02/03/2008³⁰	913

²² Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 369 dias de vida (19/10/2007 a 09/11/2007 = 21 dias → 15/08/2006 a 05/09/2006 = 21 dias).

²³ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 484 dias de vida (09/11/2007 a 03/03/2008 = 115 dias → 05/09/2006 a 29/12/2006 = 115 dias).

²⁴ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 516 dias de vida (03/03/2008 a 04/04/2008 = 32 dias → 29/12/2006 a 30/01/2007 = 32 dias).

²⁵ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 547 dias de vida (04/04/2008 a 05/05/2008 = 31 dias → 30/01/2007 a 02/03/2007 = 31 dias).

²⁶ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 557 dias de vida (05/05/2008 a 15/05/2008 = 10 dias → 02/03/2007 a 12/03/2007 = 10 dias).

²⁷ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 705 dias de vida (15/05/2008 a 10/10/2008 = 148 dias → 12/03/2007 a 07/08/2007 = 148 dias).

²⁸ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 831 dias de vida (10/10/2008 a 13/02/2009 = 126 dias → 07/08/2007 a 11/12/2007 = 126 dias).

²⁹ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 836 dias de vida (13/02/2009 a 18/02/2009 = 5 dias → 11/12/2007 a 16/12/2007 = 5 dias).

³⁰ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 913 dias de vida (18/02/2009 a 06/05/2009 = 77 dias → 16/12/2007 a 02/03/2008 = 77 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
43	Conclusão	18/05/2009	1355	<i>Conclusão</i>	18/05/2009 14/03/2008³¹	925
44	Decisão indeferindo bloqueio (não compete Juízo diligenciar interesse parte)	26/01/2010	1608	<i>Decisão indeferindo bloqueio (não compete Juízo diligenciar interesse parte)</i>	26/01/2010 22/11/2008³²	1178
45	AO certidão publicação DJ (p 08 a 17/06/2010)	07/06/2010	1740	<i>AO certidão publicação DJ (p 08 a 17/06/2010)</i>	07/06/2010 03/04/2009³³	1310
46	Protocolo petição requerendo expedição ofício ao Detran	10/06/2010	1743	<i>Protocolo petição requerendo expedição ofício ao Detran</i>	10/06/2010 06/04/2009³⁴	1313
47	Juntada de petição	07/07/2010	1770	<i>Juntada de petição</i>	07/07/2010 03/05/2009³⁵	1340
48	Conclusão	12/07/2010	1775	<i>Conclusão</i>	12/07/2010 08/05/2009³⁶	1345
49	Decisão determinando arquivamento administrativo	19/07/2010	1782	<i>Decisão determinando arquivamento administrativo</i> Decisão determinando arquivamento definitivo	19/07/2010 13/05/2009³⁷	1352
50	AO certidão publicação DJ (p 27/07 a 02/08/2010)	26/07/2010	1789	<i>AO certidão publicação DJ (p 27/07 a 02/08/2010)</i>	26/07/2010 22/05/2009³⁸	1359

³¹ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 925 dias de vida (06/05/2009 a 18/05/2009 = 12 dias → 02/03/2008 a 14/03/2008 = 12 dias).

³² Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1178 dias de vida (18/05/2009 a 26/01/2010 = 253 dias → 14/03/2008 a 22/11/2008 = 253 dias).

³³ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1310 dias de vida (26/01/2010 a 07/06/2010 = 132 dias → 22/11/2008 a 03/04/2009 = 132 dias).

³⁴ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1313 dias de vida (07/06/2010 a 10/06/2010 = 3 dias → 03/04/2009 a 06/04/2009 = 3 dias).

³⁵ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1340 dias de vida (10/06/2010 a 07/07/2010 = 27 dias → 06/04/2009 a 03/05/2009 = 27 dias).

³⁶ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1345 dias de vida (07/07/2010 a 12/07/2010 = 5 dias → 03/05/2009 a 08/05/2009 = 5 dias).

³⁷ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1352 dias de vida (12/07/2010 a 19/07/2010 = 7 dias → 08/05/2009 a 15/05/2009 = 7 dias).

³⁸ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1359 dias de vida (19/07/2010 a 26/07/2010 = 7 dias → 15/05/2009 a 22/05/2009 = 7 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
51	AO certidão decurso prazo sem manifestação	25/08/2010	1819	<i>AO certidão decurso prazo sem manifestação</i>	25/08/2010 21/06/2009³⁹	1389
52	AO arquivamento administrativo	25/08/2010	1819	<i>AO arquivamento administrativo</i> AO arquivamento definitivo	25/08/2010 21/06/2009	1389
53	Protocolo petição desarquivamento, pesquisa endereço e Renajud	25/05/2016	1820	<i>Protocolo petição desarquivamento, pesquisa endereço e Renajud</i>	25/05/2016	-
54	Juntada de petição	16/06/2016	1842	<i>Juntada de petição</i>	16/06/2016	-
55	Conclusão	17/06/2016	1843	<i>Conclusão</i>	17/06/2016	-
56	Decisão indeferindo sistemas de busca e deferindo restrição Renajud	23/06/2016	1849	<i>Decisão indeferindo sistemas de busca e deferindo restrição Renajud</i>	23/06/2016	-
57	Restrição Circulação Renajud	27/06/2016	1853	<i>Restrição Circulação Renajud</i>	27/06/2016	-
58	AO certidão public DJ (p 14/09 a 26/10/2016)	13/09/2016	1931	<i>AO certidão public DJ (p 14/09 a 26/10/2016)</i>	13/09/2016	-
59	AO certidão decurso prazo sem manifestação	02/12/2016	2011	<i>AO certidão decurso prazo sem manifestação</i>	02/12/2016	-
60	AO ofício intimando parte impulso ao feito sob pena de extinção	01/03/2017	2100	<i>AO ofício intimando parte impulso ao feito sob pena de extinção</i>	01/03/2017	-
61	AO juntada correspondência devolvida	18/04/2017	2148	<i>AO juntada correspondência devolvida</i>	18/04/2017	-
62	AO certidão impossibilidade intimação parte Autora (mudou-se)	20/04/2017	2150	<i>AO certidão impossibilidade intimação parte Autora (mudou-se)</i>	20/04/2017	-
63	Conclusão	25/04/2017	2155	<i>Conclusão</i>	25/04/2017	-
64	Sentença extinção cassando liminar e baixa restrição Renajud	26/04/2017	2156	<i>Sentença extinção cassando liminar e baixa restrição Renajud</i>	26/04/2017	-
65	AO certidão registro e publicação em cartório	02/05/2017	2162	<i>AO certidão registro e publicação em cartório</i>	02/05/2017	-
66	AO Remoção de restrição Renajud	02/05/2017	2162	<i>AO Remoção de restrição Renajud</i>	02/05/2017	-

³⁹ Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1389 dias de vida (26/07/2010 a 25/08/2010 = 30 dias → 22/05/2009 a 21/06/2009 = 30 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
67	AO certidão public DJ (p 09 a 29/05/2017)	08/05/2017	2168	<i>AO certidão public DJ (p 09 a 29/05/2017)</i>	<i>08/05/2017</i>	-
68	Protocolo petição Recurso de Apelação	29/05/2017	2189	<i>Protocolo petição Recurso de Apelação</i>	<i>29/05/2017</i>	-
69	Juntada de petição	07/06/2017	2198	<i>Juntada de petição</i>	<i>07/06/2017</i>	-
70	AO certidão tempestividade	07/06/2017	2198	<i>AO certidão tempestividade</i>	<i>07/06/2017</i>	-
71	Conclusão	07/06/2017	2198	<i>Conclusão</i>	<i>07/06/2017</i>	-
72	Despacho determinando remessa ao TJSC	07/06/2017	2198	<i>Despacho determinando remessa ao TJSC</i>	<i>07/06/2017</i>	-
73	AO certidão public DJ (p 08 a 28/08/2017)	07/08/2017	2259	<i>AO certidão public DJ (p 08 a 28/08/2017)</i>	<i>07/08/2017</i>	-
74	AO certidão e remessa ao TJSC	25/10/2017	2338	<i>AO certidão e remessa ao TJSC</i>	<i>25/10/2017</i>	-
75	Cadastramento, sorteio e distribuição do Recurso	27/10/2017	2340	<i>Cadastramento, sorteio e distribuição do Recurso</i>	<i>27/10/2017</i>	-
76	AO ata distribuição para public DJE	30/10/2017	2343	<i>AO ata distribuição para public DJE</i>	<i>30/10/2017</i>	-
77	Conclusão	23/04/2018	2518	<i>Conclusão</i>	<i>23/04/2018</i>	-
78	Despacho designando sessão para o dia 07/06/2018	23/04/2018	2518	<i>Despacho designando sessão para o dia 07/06/2018</i>	<i>23/04/2018</i>	-
79	AO certidão remessa DJ	23/04/2018	2518	<i>AO certidão remessa DJ</i>	<i>23/04/2018</i>	-
80	Conclusão	23/04/2018	2518	<i>Conclusão</i>	<i>23/04/2018</i>	-
81	AO certidão de julgamento (por unanimidade dar provimento ao recurso)	14/06/2018	2570	<i>AO certidão de julgamento (por unanimidade dar provimento ao recurso)</i>	<i>14/06/2018</i>	-
82	Acórdão	14/06/2018	2570	<i>Acórdão</i>	<i>14/06/2018</i>	-
83	AO certidão publicação DJ	26/06/2018	2582	<i>AO certidão publicação DJ</i>	<i>26/06/2018</i>	-
84	AO certidão de trânsito em julgado em 12/07/2018	18/07/2018	2604	<i>AO certidão de trânsito em julgado em 12/07/2018</i>	<i>18/07/2018</i>	-
85	AO remessa à origem	18/07/2018	2604	<i>AO remessa à origem</i>	<i>18/07/2018</i>	-
86	Despacho determinando consulta aos sistemas Infoseg/SIEL	30/07/2018	2616	<i>Despacho determinando consulta aos sistemas Infoseg/SIEL</i>	<i>30/07/2018</i>	-
87	AO consulta Sinesp/Infoseg	22/08/2018	2639	<i>AO consulta Sinesp/Infoseg</i>	<i>22/08/2018</i>	-
88	AO intimação autor resultado inexitoso da consulta	22/08/2018	2639	<i>AO intimação autor resultado inexitoso da consulta</i>	<i>22/08/2018</i>	-

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
89	AO certidão public DJ (p 14/09 a 26/10/2018)	13/09/2018	2661	<i>AO certidão public DJ (p 14/09 a 26/10/2018)</i>	<i>13/09/2018</i>	-
90	Petição requerendo consulta a todos os sistemas	17/09/2018	2665	<i>Petição requerendo consulta a todos os sistemas</i>	<i>17/09/2018</i>	-
91	Juntada de petição	17/09/2018	2665	<i>Juntada de petição</i>	<i>17/09/2018</i>	-
92	AO certidão constatação endereço	19/09/2018	2667	<i>AO certidão constatação endereço</i>	<i>19/09/2018</i>	-
93	AO certidão public relação DJ (p 04 a 10/10/2018)	03/10/2018	2681	<i>AO certidão public relação DJ (p 04 a 10/10/2018)</i>	<i>03/10/2018</i>	-
94	Protocolo de Petição	23/10/2018	2701	<i>Protocolo de Petição</i>	<i>23/10/2018</i>	-
95	Juntada de Petição	26/10/2018	2704	<i>Juntada de Petição</i>	<i>26/10/2018</i>	-
96	AO certidão endereços SISP/Infoseg intimando Autor manifestação	19/11/2018	2728	<i>AO certidão endereços SISP/Infoseg intimando Autor manifestação</i>	<i>19/11/2018</i>	-
97	Processo físico convertido em eletrônico	04/04/2019	2864	<i>Processo físico convertido em eletrônico</i>	<i>04/04/2019</i>	-
98	Juntada de petição	12/04/2019	2872	<i>Juntada de petição</i>	<i>12/04/2019</i>	-
99	AO certidão conversão em processo digital	30/05/2019	2920	<i>AO certidão conversão em processo digital</i>	<i>30/05/2019</i>	-
100	AO intimação para pagamento de diligência	30/05/2019	2920	<i>AO intimação para pagamento de diligência</i>	<i>30/05/2019</i>	-
101	AO remessa relação para public DJ	31/05/2019	2921	<i>AO remessa relação para public DJ</i>	<i>31/05/2019</i>	-
102	AO Certificada public DJ conversão processo digital	04/06/2019	2925	<i>AO Certificada public DJ conversão processo digital</i>	<i>04/06/2019</i>	-
103	AO Certificada public DJ pgto. diligência	04/06/2019	2925	<i>AO Certificada public DJ pgto. diligência</i>	<i>04/06/2019</i>	-
104	AO juntada guia de custas GRJ	15/06/2019	2936	<i>AO juntada guia de custas GRJ</i>	<i>15/06/2019</i>	-
105	Realizado pagamento de custas/despesas	21/06/2019	2942	<i>Realizado pagamento de custas/despesas</i>	<i>21/06/2019</i>	-
106	Certidão pagamento das custas intermediárias	21/06/2019	2942	<i>Certidão pagamento das custas intermediárias</i>	<i>21/06/2019</i>	-
107	Concluso para despacho	05/07/2019	2956	<i>Concluso para despacho</i>	<i>05/07/2019</i>	-
108	Despacho intimação autora prescrição (...a Ré não foi citada)	10/10/2019	3053	<i>Despacho intimação autora prescrição (...a Ré não foi citada)</i>	<i>10/10/2019</i>	-

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia Lean		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
109	AO remessa relações 684 e 685 public DJ	15/10/2019	3058	<i>AO remessa relações 684 e 685 public DJ</i>	<i>15/10/2019</i>	-
110	AO certificada public relações 684 e 685 DJ (p 18/10 a 08/11/2019)	17/10/2019	3060	<i>AO certificada public relações 684 e 685 DJ (p 18/10 a 08/11/2019)</i>	<i>17/10/2019</i>	-
111	Petição juntada autom. requer exped. ofícios DRF/Celesc/Brasil Telecom	04/11/2019	3078	<i>Petição juntada autom. requer exped. ofícios DRF/Celesc/Brasil Telecom</i>	<i>04/11/2019</i>	-
112	Concluso para decisão	07/11/2019	3081	<i>Concluso para decisão</i>	<i>07/11/2019</i>	-
113	AO certidão decurso de prazo	09/11/2019	3083	<i>AO certidão decurso de prazo</i>	<i>09/11/2019</i>	-
114	Sentença extinção da ação em razão da prescrição	22/11/2019	3096	<i>Sentença extinção da ação em razão da prescrição</i>	<i>22/11/2019</i>	-
115	AO registro e publicação da sentença em cartório	25/11/2019	3099	<i>AO registro e publicação da sentença em cartório</i>	<i>25/11/2019</i>	-
116	AO remessa relação public DJ	25/11/2019	3099	<i>AO remessa relação public DJ</i>	<i>25/11/2019</i>	-
117	AO certificada public relação DJ (p 28/11 a 18/12/19)	27/11/2019	3101	<i>AO certificada public relação DJ (p 28/11 a 18/12/19)</i>	<i>27/11/2019</i>	-
118	Juntada petição Embargos de Declaração	04/12/2019	3108	<i>Juntada petição Embargos de Declaração</i>	<i>04/12/2019</i>	-
119	AO certificada a tempestividade	05/12/2019	3109	<i>AO certificada a tempestividade</i>	<i>05/12/2019</i>	-
120	AO certidão migração do SAJ para o e-Proc	22/01/2020	3157	<i>AO certidão migração do SAJ para o e-Proc</i>	<i>22/01/2020</i>	-
121	Concluso para sentença	14/04/2020	3240	<i>Concluso para sentença</i>	<i>14/04/2020</i>	-
122	Rejeição dos embargos de declaração	23/06/2020	3310	<i>Rejeição dos embargos de declaração</i>	<i>23/06/2020</i>	-
123	Intimação eletrônica expedida (p 26/06 a 22/07/2020)	23/06/2020	3310	<i>Intimação eletrônica expedida (p 26/06 a 22/07/2020)</i>	<i>23/06/2020</i>	-
124	Intimação eletrônica confirmada	24/06/2020	3311	<i>Intimação eletrônica confirmada</i>	<i>24/06/2020</i>	-
125	Suspensão prazos PJSC de 30/06 a 05/07/2020 – Resolução GP nº 20	02/07/2020	3319	<i>Suspensão prazos PJSC de 30/06 a 05/07/2020 – Resolução GP nº 20</i>	<i>02/07/2020</i>	-
126	AO certidão decurso de prazo	23/07/2020	3340	<i>AO certidão decurso de prazo</i>	<i>23/07/2020</i>	-

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC <i>Apelação Cível nº 0036950-75.2005.8.24.0038</i>					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
127	AO certidão trânsito em julgado	23/07/2020	3340	<i>AO certidão trânsito em julgado</i>	<i>23/07/2020</i>	-
128	AO remessa contadoria para custas finais	23/07/2020	3340	<i>AO remessa contadoria para custas finais</i>	<i>23/07/2020</i>	-
129	Atos da contadoria – valor diligência disponível para restituição	26/07/2020	3343	<i>Atos da contadoria – valor diligência disponível para restituição</i>	<i>26/07/2020</i>	-
130	Baixa definitiva	27/07/2020	3344	<i>Baixa definitiva</i>	<i>27/07/2020</i>	-

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os eventos da nossa linha de produção, descrita por etapas sequenciais de tarefas realizadas, foram estudados e pensados com o objetivo de atingir um processo enxuto – *Lean Process* – com a aplicação dos ensinamentos e princípios da teoria de base. É importante destacar que a ação judicial foi iniciada em 1º/09/2005, arquivada administrativamente em 25/08/2010, permaneceu por 2099 dias, foi reativada em 25/05/2016 e arquivada definitivamente em 27/07/2020, tendo ativamente ocupado a esteira de produção do judiciário por nove anos, um mês e 27 dias.

Inicialmente, é deplorável reconhecer, conforme nossa proposta de tramitação *lean*, que, apesar de tecnicamente qualificado para reconhecimento liminar, este pedido foi deferido somente após dez meses e 13 dias do protocolo e distribuição da ação; e, talvez, por esta demora, a autora não tenha conseguido efetivar a antecipação do seu direito reconhecido em juízo, eis que após este decurso de tempo o veículo não foi localizado. Também provoca consternação o fato de a autora ser responsabilizada pelas custas judiciais finais, mesmo tendo tecnicamente qualificado seu direito de confirmação do pedido liminar antes deferido. Igualmente causa tal sentimento o fato de o julgamento favorável do recurso no segundo grau de jurisdição efetivamente não ter o efeito prático necessário.

Começamos efetivamente. Tudo certo no evento 01, o protocolo e a distribuição da petição inicial em 1º/09/2005 equivaleu à entrega e ao recebimento da matéria-prima no processo produtivo do judiciário, oportunizando então o início da atuação jurisdicional conforme a mais adequada interpretação do princípio dispositivo que atribui à parte a tarefa de estimular a atividade judicial. Nesses termos, o NCPC dispõe em seu artigo 2º que “[...] o

processo começa por iniciativa da parte e se desenvolve por impulso oficial, salvo as exceções previstas em lei” (BRASIL, 2015). O evento originou a responsabilidade do Poder Judiciário pela condução da ação de reintegração de posse na linha de produção do judiciário, pelo processo de prestação de serviço, seu desenvolvimento e caracterização até a entrega final do produto.

Figura 9 – Início da linha de produção.



Fonte: Imagens obtidas em <https://noticias.unb.br/76-institucional/3364-trancamento-justificado-ja-pode-ser-solicitado-pela-internet> e em <https://www.gratispng.com/png-dxq8w5/> e adaptadas pela autora (2021).

O evento 02 – conferência dos documentos que acompanharam a petição inicial – foi realizado por quem não tinha autonomia para corrigir o fluxo, visto que, na sequência, o ato ordinatório foi desconsiderado, e de nada valeram o manuseio, a constatação e a certificação⁴⁰ de que a inicial se encontrava em ordem para a remessa ao juiz, revelando-se desperdício de tempo e recurso humano que poderiam ter sido utilizados em outro processo. O movimento em referência foi praticado em 02/09/2005, seguido pelo próximo evento em 06/09/2005, a conclusão do processo físico ao juiz, que poderia, então, ter sido antecipada em quatro dias.

O evento 04 – despacho do juiz determinando a emenda da inicial – confirmou a completa desqualificação do ato ordinatório no evento 02, caracterizando perfeitamente o desperdício apontado conforme a filosofia *lean*; mas o referido⁴¹ também merece reparo porque, verificando o documento de fl. 13 do processo físico, identifica-se o Contrato de Arrendamento Mercantil Financeiro – *Leasing* de Veículos – Pessoa Física, que realmente não tem o condão de comprovar a condição da titularidade exigida. Entretanto, nos autos, na fl. 15 consta o

⁴⁰ “Certidão – Certifico que: () não há recolhimento de custas; () a parte autora não está regularmente representada; () a inicial não foi assinada; () não há cópias suficientes da inicial; () os documentos relacionados na inicial não foram apresentados; () requerida assistência judiciária, não foram juntados os documentos necessários; (x) a inicial encontra-se em ordem para remessa ao juiz. Joinville, 02/09/2005.”

⁴¹ “Vistos etc. Deverá a autora emendar a inicial, em 10 dias, juntando aos autos o certificado de registro do veículo ou cópia autenticada, porquanto o documento de fl. 13 não é suficiente para demonstrar a titularidade da posse e propriedade do bem litigioso, sob pena de indeferimento da inicial. Intime-se. Joinville, 05/10/2005”.

“Dossiê de Veículo” com as informações emitidas pelo Detran/SC, conforme consulta ao sistema www.ciasc.gov.br/dossieveiculo, cujas informações são notoriamente seguras, constando ali o nome do proprietário e inclusive a restrição em face do arrendamento em favor do requerido. Nesta situação, o juiz com embasamento na filosofia *lean* aceitaria as informações constantes da consulta ao sistema, pois foi originada em órgão público oficial, inclusive porque poderia facilmente comprovar no próprio órgão a veracidade. Esta necessária e segura ação no Sistema Renajud, entre inserção de *login*, senha, número do Renavam e placa do veículo, não levaria mais que 30 minutos e poderia ser realizada por assessor de gabinete devidamente autorizado. No sistema de consultas públicas da rede de computadores, cronometrando a ação, no interregno passaram exatamente 1m:52.42s estando-se com o navegador e o arquivo digital do processo abertos na tela do monitor e computador com acesso à internet. Foi o tempo necessário para abrir uma janela do navegador, fazer a pesquisa no sistema de buscas Google, encontrar o *site* www.detran.sc.gov.br, clicar no *link* Veículos (detran.sc.gov.br/informacoes/veiculos), inserir via teclado o número da placa e do Renavam constantes na pág. 15, conforme numeração do processo físico, e o sistema de consultas Detranet apresentar todos os dados do veículo. Em contrapartida, o impulsionamento significativo do processo, até o despacho inicial efetivo com a concessão do pedido liminar da autora e determinação de citação e intimação do requerido (de 05/10/2005 a 14/07/2006), conforme movimento registrado nos eventos 04 e 13, levou 282 dias, sendo necessária, além dos tempos de espera, a realização de vários atos ordinatórios com a participação dos servidores do cartório e da própria autora nos procedimentos consecutivos, os quais poderiam ter sido aproveitados em outro processo. Os atos registrados nos eventos 04 a 12 são, portanto, desperdícios da linha de produção jurisdicional.

Logo, o magistrado simpático ao pensamento *lean* teria deferido a liminar de reintegração de posse do veículo no trigésimo dia de vida do processo, em 01/10/2005, evento 13, data calculada considerando a eliminação dos dias gastos com o evento 02, data que passou a ser considerada como a da conclusão, e dos 29 dias que o processo aguardou concluso conforme movimentação efetivamente registrada (06/09/2005 a 05/10/2005 = 29 dias → 02/09/2005 a 01/10/2005 = 29 dias).

Os desperdícios identificados na linha de produção fomentando a morosidade do processo, conforme a teoria de base, foram:

- ato ordinatório relativo à conferência de documentos;
- despacho determinando a emenda da inicial;

- conferência e recebimento da carga do processo físico em cartório;
- confecção e remessa de relação para intimação do advogado via publicação no Diário da Justiça (DJ);
- confecção de certidão da publicação;
- realização da carga do processo físico ao advogado;
- protocolo de petição pelo advogado da Autora;
- recebimento do processo e petição e juntada desta ao processo;
- conclusão ao juiz;
- efetiva remessa do processo físico ao juiz.

Deve-se imaginar os desperdícios citados como se fossem um roteiro de filme, um produto audiovisual com certa duração, para ser exibido como demonstração de ações vazias de utilidade em nossas mentes, cursos, seminários, simpósios, *live streaming* ou em algum outro veículo de comunicação. Por que fazer assim? Ou por que deixar acontecer desta forma? Qual a consciência e o nível de responsabilidade do agente impulsionador do processo em relação à Missão e Visão do PJSC? E em relação ao Mapa Estratégico? E em relação ao PDI?

Ressalta-se que as informações contidas no “documento oficial” apresentado com a petição à fl. 29 do caderno processual são exatamente aquelas já conhecidas nos autos, e foi também emitido pelo órgão de trânsito e, por ser fotocópia, precisou também ser autenticado em Tabelionato de Notas, gerando ainda mais custos para a autora. O conteúdo é exatamente aquele possível de se visualizar por acesso virtual com economia de tempo e recursos, e, por isso, o desperdício pode ser computado na conta da prestação jurisdicional, eis que a decisão tornou o caminho de acesso à justiça mais longo e mais oneroso.

Adequando-se cronologicamente o evento 14 à tramitação *lean*, o ato ordinatório em 02/08/2006, confecção e remessa de relação para intimação do advogado via publicação no DJ, teríamos um processo com 49 dias de vida em vez dos 335 computados na movimentação registrada (14/07/2006 a 02/08/2006 = 19 dias → 01/10/2005 a 20/10/2005 = 19 dias).

No evento 15, ato ordinatório em 14/08/2006, confecção de certidão referente à publicação no DJ com prazo de 15 a 24/08/2006, conclui-se que, emitida a certidão, não foi prontamente juntada ao processo físico e que por isso foi refeita conforme movimentação seguinte e posteriormente juntada à página 39. Adequando-se cronologicamente o evento à tramitação *lean*, teríamos um processo com 61 dias de vida (02/08/2006 a 14/08/2006 = 12 dias → 20/10/2005 a 01/11/2005 = 12 dias).

No evento 16, ato ordinatório em 22/08/2006, a repetição da confecção de certidão referente à publicação no DJ com prazo de 15 a 24/08/2006, pág. 36, é considerado retrabalho pelo simples fato de que o responsável pelo evento anterior não finalizou o procedimento no momento oportuno, emitiu o expediente e não juntou ao caderno processual – e, por isso, poderia ter acrescentado mais oito dias na conta da morosidade na tramitação do processo. De qualquer forma, o ato ordinatório relativo ao evento 16 foi desperdício de recursos humano e financeiro na linha de produção jurisdicional, que poderia ter sido direcionado para outro processo e que somente não se caracterizou como morosidade do processo porque o evento seguinte, 17, ato ordinatório para Carga Rápida do processo físico, ocorreu em 23/08/2006, no interregno do prazo da publicação (15 a 24/08/2006).

O desperdício identificado na linha de produção que fomentou a morosidade do processo, conforme a teoria de base, foi a repetição em 22/08/2006 da confecção da Certidão de Publicação da Relação nº 0088/2006 no DJ nº 31 (evento 16) porque o mesmo procedimento iniciado anteriormente (evento 15) não foi perfectibilizado no momento adequado. Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 70 dias de vida (14/08/2006 a 23/08/2006 = 9 dias → 01/11/2005 a 10/11/2005 = 9 dias).

Se fosse constatada a existência do pagamento da guia judicial referente à diligência do oficial de justiça, em princípio tudo estaria certo com os eventos 18 e 19. Entretanto, conforme certificado⁴² à página 38 dos autos físicos, foi identificada a ausência do comprovante da quitação, evento 20. Abre-se um parêntese para ressaltar que a melhor prática seria certificar a ausência de recolhimento da guia judicial após a efetiva consulta no SAJ/PG, menu [Custas → Guias → Emissão de Recibos] ou no SAJ Custas, menu respectivo, em vez de certificar com base na ausência de anexação do comprovante à petição, porque, mesmo sem a apresentação, o pagamento poderia ter sido realizado e, nesta hipótese, constatada a quitação, habilitaria a imediata emissão do mandado de citação e intimação, economizando-se os vários atos ordinatórios. Fecha-se parêntese. Observe que, no contexto destes eventos, a certidão que informou a ausência do comprovante de pagamento da guia de recolhimento judicial (GRJ) é classificada a seguir como desperdício da linha de produção da atuação jurisdicional, mas foi ela que trouxe à tona situação característica de desperdício no processo judicial ocasionada pela maior interessada na sua pronta solução, a autora. Quer-se crer que a falha aqui identificada foi

⁴² “Certifico, para os devidos fins, que diferentemente do informado pelo Autor na petição protocolada sob o nº 5951 de 25/08/2006, a mesma não veio acompanhada do comprovante das custas para a realização de diligência pelo sr. Oficial de Justiça. O referido é verdade. Joinville (SC), 31 de agosto de 2006”.

por desinformação da advogada peticionante, sem má-fé, eis que afirmou categoricamente situação inexistente. O peticionamento irresponsável da advogada da autora exigiu também a prática de outros atos, eventos 21 e 22, prolongando o tempo de vida do processo.

Impossível identificar exatamente o que na realidade ocorreu, mas é possível considerar que, antes mesmo da emissão da certidão que afirmou a inexistência do comprovante de pagamento da GRJ, servidor tenha manuseado o processo e dado início ao procedimento de emissão do mandado de citação e intimação face ao contido na petição da autora. Neste sentido, ao abrir o menu [Mandados], o agente selecionaria a opção emitir mandado, escolhendo o modelo, inserindo o número do processo, conferindo as informações básicas como nome do magistrado, escrivão e nível de sigilo e flegando a pessoa/destinatário com a respectiva conferência de endereço onde deveria ser cumprido. Antes de habilitar o salvamento do documento, o sistema SAJ/PG solicitava a reserva de valor a ser transferido para a conta do oficial de justiça que o receberia por distribuição (zona) ou direcionamento (pessoa). Caso realizados estes procedimentos, efetivamente o servidor não conseguiu finalizá-lo porque não havia valor recolhido para ser utilizado em diligência, restando-lhe apenas salvar o expediente para futuro e eventual aproveitamento, considerada também a hipótese de total desperdício dessas ações praticadas, que poderiam ter sido empreendidas utilmente em outro processo. E se assim aconteceu, todo o empenho esvaiu-se e não foi registrado, seja na conta estatística do servidor, do magistrado, da vara e da justiça. Tudo desperdício!

O que ficou contabilizado foi o período entre os dois peticionamentos (eventos 18 e 23) que efetivamente acrescentou 144 dias de vida ao processo, sendo necessária, além dos tempos de espera, a realização de vários atos ordinatórios com a participação dos servidores do cartório e da própria autora nos eventos 18 a 22, caracterizados também como desperdícios na esteira de produção na qual segue o processo.

Nesse contexto, os desperdícios identificados na linha de produção que fomentaram a morosidade do processo, conforme a teoria de base, foram: protocolo da petição indicando recolhimento da diligência do oficial de justiça ainda inexistente; a juntada da petição antes referida; a certidão de ausência do comprovante de pagamento da guia judicial; a entrega em carga e posterior recebimento do processo físico em cartório.

Do evento 23 ao evento 32 far-se-á apenas as transposições das datas, de modo a possibilitar o acompanhamento do tempo de vida do processo na movimentação registrada em comparação à tramitação nos termos da filosofia *lean*.

Atualizando o evento 23, protocolo de petição em 16/01/2007 com a quitação da guia de custas da diligência do oficial de justiça, para a esteira *lean*, teríamos (23/08/2006 a 25/08/2006 = 2 dias → 10/11/2005 a 12/11/2005 = 2 dias) um processo com 72 dias de vida.

No evento 24, ato ordinatório em 08/02/2007, juntada de petição, teríamos um processo com 95 dias de vida (16/01/2007 a 08/02/2007 = 23 dias → 12/11/2005 a 05/12/2005 = 23 dias).

No evento 25, ato ordinatório em 02/03/2007, emissão do mandado de citação e intimação da reintegração de posse, teríamos um processo com 117 dias de vida (08/02/2007 a 02/03/2007 = 22 dias → 05/12/2005 a 27/12/2005 = 22 dias).

No evento 26, ato ordinatório pelo oficial de justiça em 17/05/2007, destaca-se que foi emitida a certidão de citação e não localização do veículo⁴³ (de relevante importância a ser explicitada no evento 39), oportunidade em que teríamos um processo com 193 dias de vida (02/03/2007 a 17/05/2007 = 76 dias → 27/12/2005 a 13/03/2006 = 76 dias).

No evento 27, juntada do mandado (com oposição da assinatura do requerido), e evento 28, intimação do autor para manifestação acerca do certificado pelo oficial de justiça, atos ordinatórios em 22/05/2007, teríamos um processo com 198 dias de vida (17/05/2007 a 22/05/2007 = 5 dias → 13/03/2006 a 18/03/2006 = 5 dias).

No evento 29, ato ordinatório em 01/10/2007, confecção e remessa de relação para intimação do advogado via DJ, teríamos um processo com 330 dias de vida (22/05/2007 a 01/10/2007 = 132 dias → 18/03/2006 a 28/07/2006 = 132 dias).

No evento 30, confecção de certidão referente à publicação do teor da certidão do oficial de justiça no DJ com prazo de 04 a 08/10/2007, e evento 31, carga do processo físico, atos ordinatórios em 03/10/2007, teríamos um processo com 332 dias de vida (01/10/2007 a 03/10/2007 = 2 dias → 28/07/2006 a 30/07/2006 = 2 dias).

No evento 32, ato ordinatório em 19/10/2007, recebimento do processo físico em cartório, teríamos um processo com 348 dias de vida em vez dos 778 dias da movimentação registrada (03/10/2007 a 19/10/2007 = 16 dias → 30/07/2006 a 15/08/2006 = 16 dias).

A movimentação do evento 33, o protocolo de petição, na mesma data do evento anterior, 19/10/2007, requerendo a suspensão do feito por 120 dias para efetuar diligências no

⁴³ “Certifico que, em cumprimento ao mandado extraído dos autos mencionados, compareci no local indicado, onde deixei de proceder a apreensão do veículo placa AFC 4283 haja vista não mais se encontrar na posse do devedor nem ainda soube informar do paradeiro. Ato contínuo, citei Valmir Linhares de todo conteúdo das cópias da petição inicial, ficando de tudo ciente, recebeu a contrafé que lhe ofereci, apondo sua assinatura no anverso do mandado. Dou fé. Diligências: 04 Guanabara. Joinville, 17 de maio de 2007”.

sentido de localizar o bem objeto da ação, teve efeito desastroso. Preocupada e focada somente na localização do veículo a ser reintegrado, a autora acabou por induzir o curso do processo a caminho mais tortuoso, e as ações administrativas da vara não foram hábeis para evitar o descambo, nada obstante as adequadas certificações de citação do requerido pelo oficial de justiça⁴⁴ à página 44 e de decurso do prazo sem oferecimento de contestação pelo requerido⁴⁵ à página 49 dos autos físicos, efetuada pelo servidor de cartório. O resultado danoso foi o acréscimo de 147 dias à vida do processo contados de 09/11/2007, data da juntada da petição e oportunidade da ciência acerca do teor do requerimento que deu ensejo à “suspensão de fato” até a data da certificação sem manifestação em 04/04/2008.

No evento 34, tínhamos um processo com 369 dias de vida, e o ato ordinatório em 09/11/2007, juntada de petição, poderia ser computado como a prática *lean* que se esperaria ser o comum nos procedimentos do judiciário: nesta situação, especificamente, a juntada da petição sem encaminhamento do processo ao gabinete para despacho, eis que regularmente não haveria motivação para negar-se a suspensão requerida. E assim foi, tanto que transcorreu o prazo requerido, a partir do protocolo da petição em 19/10/2007, para dar-se seguimento ao processo, conforme é possível concluir a partir do teor da certidão de decurso de prazo sem manifestação, evento 36, em 04/04/2008. Abre-se um parêntese para a boa prática *lean* que indicaria o agendamento da certificação do decurso de prazo, os 120 dias, para 16/02/2008, ou seja, 48 dias antes da movimentação efetivamente registrada. Fecha-se parêntese.

Em decorrência dos eventos 35, protocolo de petição em 03/03/2008 requerendo a juntada de substabelecimento sem reserva de poderes; 36, ato ordinatório em 04/04/2008, emissão de certidão de decurso de prazo sem oferecimento de contestação pelo requerido; 37, ato ordinatório em 05/05/2008, juntada de petição e substabelecimento; e 38, ato ordinatório em 15/05/2008, conclusão ao juiz, tínhamos um processo com respectivamente 484, 516, 547,

⁴⁴ “Certidão. Autos nº 038.05.036950-1. Mandado nº 2. Oficial de Justiça: Carlos Roberto Cardozo (13).


Certifico que, em cumprimento ao mandado extraído dos autos mencionados, compareci no local indicado, onde deixei de proceder a apreensão do veículo placa AFC 4283 haja vista não mais se encontrar na posse do devedor nem ainda soube informar do paradeiro. Ato contínuo, citei Valmir Linhares de todo conteúdo das cópias da petição inicial, ficando de tudo ciente, recebeu a contrafé que lhe ofereci, apondo sua assinatura no anverso do mandado. Dou fé. Diligências: 04 Guanabara. Joinville, 17 de maio de 2007”.

⁴⁵ “Certidão. Certifico que o prazo decorreu sem oferecimento de manifestação pelo réu acerca da certidão de fls. 44. Joinville, 04/04/2008”.

e 557 dias de vida em vez dos 914, 946, 977 e 987 dias da movimentação registrada na tabela 1.

No evento 39, despacho⁴⁶ para impulso ao feito, a autoridade do processo incorreu em erro face o peticionamento que requereu a suspensão do feito conforme antes exposto. Como se vê do registro no evento 26, o requerido foi devidamente citado, exarou sua assinatura no mandado à fl. 43 conforme paginação do processo físico, sendo o mandado e a respectiva certidão (imagens a seguir) juntados em 22/05/2007, conforme evento 27.

Figura 10 – Mandado e Certidão no processo.

 <p>ESTADO DE SANTA CATARINA PODER JUDICIÁRIO Comarca de Joinville 5ª Vara Cível</p> <p>MANDADO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE E CITAÇÃO GRJ n° 1133757-40 - RS 69,64</p> <p>Autos n° 038.05.036950-1 Mandado 2 - Zona 05 Oficial de Justiça: (0) <i>Valmir Linhares</i></p> <p>Ação: Reintegração De Posse/Especial de Jurisdição Contenciosa Autor: Safra Leasing Arrendamento Mercantil S/A Réu: Valmir Linhares</p> <p>O(A) Doutor(a) Yhon Tostes, Juiz de Direito da(s) 5ª Vara Cível, da Comarca de Joinville, na forma da lei, etc. MANDA o Senhor Oficial de Justiça que, em cumprimento ao presente, extraído do processo acima indicado, PROCEDA A REINTEGRAÇÃO DE POSSE em favor do autor, do bem a seguir relacionado e, efetivada a medida, EFETUE A CITAÇÃO DO RÉU conforme decisão prolatada e diante da petição inicial, cujas cópias seguem em anexo, como parte integrante deste.</p> <p>BENS: Um veículo da marca GM, modelo Corsa GL, ano/mod. 1994/1995, cor cinza, à gasolina, chassi 9BGS5E18NSRC628567, placas AFC 4283, conforme petição anexa.</p> <p>PRAZO: O prazo para responder à ação, querendo, é de 15 (quinze) dias, contados da juntada do mandado no processo.</p> <p>ADVERTÊNCIA: Não sendo contestada a ação no prazo marcado, presumir-se-ão aceitos como verdadeiros os fatos articulados pelo autor na petição inicial (art. 285, c/c o art. 319, do CPC).</p> <p>Destinatário <i>Valmir Linhares - Avulso - Avulso B. 323</i> Valmir Linhares, Rua Anibal Felipe de Souza, s/n, Q C L 18, Guanabara - CEP 89.207-538, Fone (047), Joinville-SC, CPF 719.952.939-20, brasileiro(a), pai Alcebiades Linhares, mãe Anilze Linhares.</p> <p>Eu, Regina Eder, o digitei, e eu, <i>Flávia Tschocke</i>, Flávia Tschocke, Escrivã Judicial, o conferi e subscrevi, Joinville (SC), 02 de março de 2007.</p> <p><i>Yhon Tostes</i> Yhon Tostes Juiz de Direito</p> <p>Endereço: Av. Hermann Argatz Lippert, 500, em frente ao Centrocecos, Bairro Saguaçu - CEP 89122-902, Joinville-SC - E-mail: jrcv5@sc.jus.br</p> <p><i>Valmir Linhares</i></p>	<p>fls. 55 Poder Judiciário de Santa Catarina Fls. 44</p> <p>CERTIDÃO</p> <p>Autos n° 038.05.036950-1 Mandado n° 2 - Oficial de Justiça: Carlos Roberto Cardozo (13)</p> <p>Certifico que, em cumprimento ao mandado extraído dos autos mencionados, compareci no local indicado, onde deixei de proceder a apreensão do veículo placa AFC 4283 haja vista não mais se encontrar na posse do devedor nem ainda soube informar do paradeiro. Ato contínuo, citei Valmir Linhares de todo conteúdo das cópias da petição inicial, ficando de tudo ciente, recebeu a contra-fé que lhe ofereci, apondo sua assinatura no anverso do mandado. Dou fé.</p> <p>Diligências: 04 Guanabara</p> <p>Joinville, 17 de maio de 2007. <i>CR</i></p>
--	---

Fonte: Mandado e certidão do processo judicial nº 0036950-75.2005.8.24.0038.

Logo, teria o requerido o prazo de 15 dias para contestar a ação, ou seja, até 06/06/2007⁴⁷. Além da certidão de que o prazo decorreu sem oferecimento de contestação, não

⁴⁶ “R.h. Fls. 49: Ao Autor para que, no prazo de 10 dias, diga sobre o andamento ao feito, sob pena de extinção. Fls. 50: Anote-se. Int. Joinville (SC), 10 de outubro de 2008”.

⁴⁷ Prazo calculado de forma exemplificativa, no menu Pendências e Prazos, conforme dados constantes no SAJ/PG configurado para dias úteis e feriados da Comarca de Balneário Camboriú.

consta nos autos qualquer manifestação por parte do requerido, oportunidade em que deveria ter sido, então, declarado como revel, e, como já estava deferida a liminar de reintegração de posse, a sentença determinando-a definitiva seria o curso do *Lean Process*, com reduzidos 705 dias de vida. Não há justificativas que amenizem o resultado processual da não percepção de importantes atos, a citação do requerido e a certificação de ausência de contestação ensejadores do julgamento antecipado da lide com base na revelia.

Os eventos 40, ato ordinatório em 13/02/2009, emissão de certidão para intimação do advogado via publicação DJ com prazo de 16 a 25/02/2009; 41, protocolo de petição em 18/02/2009 requerendo a expedição de ofício ao Detran para inserção de bloqueio no registro do veículo com determinação de não transferência para outro Estado e anotação sobre a concessão de liminar na reintegração de posse; 42, ato ordinatório em 06/05/2009, juntada de petição e 43, ato ordinatório em 18/05/2009, conclusão ao juiz, foram etapas da linha de produção que ocorreram dentro da normalidade processual e, com as adequações por atos *lean*, teríamos um processo com respectivamente 831, 836, 913 e 925 dias de vida em vez dos 1261, 1266, 1343 e 1355 dias da movimentação registrada na tabela 1.

No que diz respeito ao evento 44, a decisão⁴⁸ da magistrada em 26/01/2010 indeferindo o pedido de bloqueio sob o argumento de que não compete ao Juízo diligenciar no interesse da

⁴⁸ “Autos nº 038.05.036950-1

Ação: Reintegração de Posse/Especial de Jurisdição Contenciosa

Autor: Safra Leasing Arrendamento Mercantil S/A

Réu: Valmir Linhares

R.H.

Cuida-se de pedido de expedição de ofício visando o bloqueio do bem objeto da presente lide.

É a síntese do necessário. DECIDO, em sede interlocutória.

Entendo que o pedido não pode ser acolhido eis que sem base legal diante do princípio constitucional da igualdade de tratamento que as partes litigantes devem receber do Judiciário.

Ao comentar o art. 125, I, do CPC, Theotonio Negrão já anotava com bastante razão que "O Juiz não pode dar mão forte a uma das partes, em detrimento da outra, com a finalidade de suprir deficiência probatória em que aquela incorreu", vindo ao encontro inclusive de entendimento consagrado no Superior Tribunal de Justiça no sentido de que "o processo civil rege-se pelo princípio dispositivo (*judex secundum allegata partium judicare debet*), somente sendo admissível excepcionar sua aplicação quando razões de ordem pública e igualitária o exijam, como, por exemplo, quando se esteja diante de causa que tenha por objeto direito indisponível (ações de estado) ou quando o julgador, em face das provas produzidas, se encontre em estado de perplexidade ou, ainda, quando haja significativa desproporção econômica ou sociocultural entre as partes. Não assim quando, como na espécie, gravitando a demanda em torno de interesses exclusivamente patrimoniais e gozando as partes de situação financeira privilegiada, ressaí o nítido propósito de uma delas de ver suprida a deficiência probatória em que incorreu" (RSTJ 78/268)" (in CPC, Theotonio Negrão, José Roberto F. Gouvêa, 37A indicação de bens ou de localização do réu é promovida no interesse da própria autora, sem qualquer conotação com os interesses da justiça.

parte conduz, nos termos da filosofia *lean*, a ordenação dos argumentos que a contrapõem, mostrando a necessidade de atualização dos posicionamentos obsoletos adotados e a necessária evolução da prestação jurisdicional.

Esta dissertação busca, a partir da experiência no cumprimento de atos em processos judiciais de comarcas do PJSC, apontar novos caminhos para a forma como a tramitação processual pode ser realizada. A premissa é o acesso à justiça e a razoável duração do processo e toma como base fática que a organização social expandiu, evoluiu e ficou mais complexa nos últimos tempos, principalmente a partir das últimas inovações tecnológicas que provocam

Se a parte autora, furtando-se a esse dever, não se desincumbe desse encargo, não lhe é dado impingir-lo à Justiça.

Nesse sentido, colaciona-se jurisprudência recente do TJSC:

"Agravado de instrumento. Ação de busca e apreensão. Pedido de expedição de ofício ao DETRAN, a fim de lançar restrição judicial no histórico do veículo e possibilitar a sua localização. Indeferimento. Existência de anotação de alienação fiduciária no registro. Obtenção de dados para descobrir o paradeiro do bem. Diligência que compete ao autor. Decisão mantida. Recurso desprovido." (TJSC, Agrav. de Inst. nº 2007.013180-1 de Joinville. Rel. Des. Substituto Ronaldo Moritz da Silva. 2ª Cam. de Direito Comercial. Data Decisão 16/08/2007. DJSC 26/09/2007 nº 829).

Ainda:

"AGRAVO DE INSTRUMENTO - BUSCA E APREENSÃO - VEÍCULO ALIENADO NÃO LOCALIZADO - EXPEDIÇÃO DE OFÍCIO AO DETRAN - BLOQUEIO DA TRANSFERÊNCIA DO BEM - PRETENSÃO VEDADA - INAPLICABILIDADE DOS ARTIGOS 339 E 399 DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL - ATO DE COMPETÊNCIA EXCLUSIVA DA PARTE - DECISÃO MANTIDA - RECURSO DESPROVIDO.

Descabe pretensão de bloquear transferência do bem, através de solicitação de expedição de ofício ao Detran, se já consta no registro do veículo sua vedação para a venda.

O Poder Judiciário tem por escopo a solução dos conflitos a ele submetidos, não constituindo órgão consultivo à disposição das partes litigantes.

O preceito do artigo 339 do Estatuto Processual Civil é concernente ao dever dos cidadãos, em geral, de contribuir para a efetividade da prestação típica do Poder Judiciário, e não que este Poder colabore com a parte nos atos que são de sua incumbência exclusiva." (TJSC, Agrav. Inst. nº 2004.004771-1, da Capital. Rel. Des. Fernando Carioni, 3ª Câm. de Direito Comercial. Data Decisão: 03/06/2004. DJSC 05/07/2004, nº 11464).

Por fim:

"AGRAVO DE INSTRUMENTO. Busca e apreensão. Alienação fiduciária em garantia. Bem não localizado.

Pedido de expedição de ofício ao Detran. Indeferimento. Decisão incensurável. Inconformismo desacolhido.

Frustrada a execução de liminar deferida em ação de busca e apreensão de bem alienado fiduciariamente, não há amparo jurídico para que, a pedido da instituição financeira credora, a autoridade judicial oficie à autoridade de trânsito, instando-a na hipótese de ser o bem detido por infração administrativa, a comunicar o seu paradeiro ao juízo" (TJSC, Ag. Inst. nº 2007.003128-8, de Itajaí. 2ª Câm. de Direito Comercial. Rel. Des. Trindade dos Santos. Data Decisão: 17/05/2007).

Por conseguinte, não é caso de direito do consumidor, não é caso sequer de manifesta hipossuficiência da parte credora frente a devedora ou interesses de incapazes ou alimentar, mas tão somente pretensão de caráter patrimonial onde se quer ver amparada comodidade na busca de pessoas e, por via de consequência, de bens quebrando o equilíbrio que deve existir entre as partes litigantes no Judiciário, também almejando ver sanadas a deficiência probatória ou cautela prévia na assunção de negócios.

Diante do exposto, INDEFIRO o pedido de diligências formulado no sentido de efetuar o bloqueio do bem objeto da presente lide, eis que não compete a este Juízo ficar diligenciando atrás dos interesses das partes litigantes.

Intime-se o autor para, no prazo de 10 (dez) dias dar prosseguimento ao feito.

Fluído *in albis* o prazo, ao arquivo administrativo.

Joinville (SC), 22/11/2021."

mudanças constantes e velozes, e que a organização judiciária ainda está atrelada a paradigmas retrógrados que a impossibilitam de acompanhar tal ascensão.

Para que seja possível o atingimento mínimo dos objetivos constantes no Mapa Estratégico do PJCSC 2015-2020 (SANTA CATARINA, [201-]b), o serviço judiciário e as decisões judiciais não podem mais ser pautadas por conceitos e práticas arraigados no século passado simplesmente porque já estão estabelecidos e são mais fáceis de se adotar. É preciso ter uma nova visão do processo e do dinamismo do Direito em relação à organização social e ao indivíduo nela inserido e, também, chamar para o judiciário a solidária iniciativa no exercício dos procedimentos processuais.

Para alcance dos benéficos reflexos no curso do processo, basta apenas a interpretação da legislação e das normas sob nova óptica. Como exemplo, o Princípio constitucional da Igualdade de Tratamento que as partes litigantes devem receber do judiciário, em todos os processos, deve ser pautado pela efetivação dos comandos originados em decisão judicial independentemente de condição social e econômica do interessado. E nos referimos a todos os litigantes em processos judiciais, não somente entre autor e réu em determinado processo, e isso porque a natural subjetividade do ser proporciona a diversidade de entendimento dos juízes acerca das condições e particularidades das partes e causa a desigualdade de tratamento pessoal na prestação jurisdicional. Nesses termos, além do comando judicial, o juízo precisa solidariamente assumir a responsabilidade pela perfectibilização de suas determinações, sejam as iniciais, as interlocutórias e as finais, eis que é notório que os melhores resultados são sempre obtidos por aquele que dispõe de condições mais favoráveis para fazer os encaminhamentos necessários, ou seja, um profissional mais bem habilitado, uma sociedade de advogados bem-organizada e assessorada, tempo disponível para envolvimento pessoal na execução das tarefas etc., e tudo isto tem um custo financeiro com peso diferente para as partes. Então, nada mais justo do que a autoridade jurisdicional se encarregar de prestar a todos este serviço, proativamente, assumindo o comando da esteira de produção judiciária porque precisa se preocupar também com o custo, com o tempo, com a forma, com a qualidade, entre outras características, em que as decisões judiciais vão ser colocadas em prática, eis que além da declaração em si, as ações que alteram os fatos é que trazem a credibilidade e o respeito para o Poder Judiciário.

É visando o Princípio da Igualdade de Tratamento que a prestação do serviço deve ser feita, para o bem do processo, da melhor forma possível, mais eficaz e menos onerosa, independentemente da condição socioeconômica e do polo em que a parte se encontra. Esta

forma pressupõe que as pessoas que habitualmente se encontram em situações diferentes sejam tratadas de forma igual, com a interpretação que melhor acompanha a evolução, dando tratamento isonômico às partes, igualmente para os iguais e os desiguais, conforme partes no processo e na organização social.

Importante salientar que esta nova forma de interpretação não se configura como atenuação de deficiência probatória como fundamentado no exemplo de decisão em análise; trata-se de suprir alguma dificuldade de execução de comando judicial face as limitações ou os impedimentos pessoais, independentemente de ser para o autor ou para o réu. A prestação do serviço será realizada em função de um mando judicial para qualquer das partes na lide, com objetivo de redução do custo e tempo investidos e a consequente diminuição de vida do processo.

Por isso é que os argumentos antes apresentados em relação ao despacho que determinou a emenda da inicial se justificam, sendo perfeitamente plausível que se adote a iniciativa de consultar os sistemas auxiliares em vez de determinar que a parte apresente documento formal e/ou busque tal informação por meios próprios, tornando indiscutivelmente mais célere a imediata ação administrativa; e menos tempo o processo vai tomar da nossa linha de produção. Reforçando, não se trata de favorecimento de uma parte em detrimento da outra, mas sim de levar a ação judicial ao melhor caminho, o verdadeiro acesso à justiça e à razoável duração do processo.

No dispositivo do CPC/2015, artigo 2º, a leitura sob a óptica do Princípio da Legalidade indica exatamente o que este estudo de caso quer pacificar: que “[...] o processo começa por iniciativa da parte e se desenvolve por impulso oficial” (BRASIL, 2015). A partir do protocolo da petição inicial, o judiciário deve ter a responsabilidade de dar o melhor encaminhamento ao processo, e é muito mais que o exame e a decisão acerca de preliminares e do mérito pelo magistrado, são também as atividades-meio realizadas pelos servidores que podem ser qualificadoras da melhor produção jurisdicional, principalmente nos dias de hoje, com todas as ferramentas facilitadoras que o Poder Judiciário dispõe. Não deve a autoridade jurisdicional ficar à mercê da intensidade da querência ou mesmo da condição das partes em cumprir seu comando, afinal, o processo judicialmente formado está aos seus cuidados e a partir do protocolo da petição inicial é, como poder institucionalizado, o principal responsável pela razoável duração do processo. Oportuno citar que nesta posição é também o agente a oferecer a segurança jurídica de que todos os jurisdicionados serão devidamente cientificados da eventual existência de uma demanda que lhe atinja ou exista contra si, independentemente da

qualidade da informação prestada pela parte autora. A assunção desta responsabilidade traz, além da qualificação ao serviço oferecido, a viabilidade de condições para identificação de intenções protelatórias, de conluio, obscuras, antiéticas e/ou amorais de qualquer das partes.

A norma processual, em seu artigo 4º, também expressa que “[...] as partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa” (BRASIL, 2015). Assim, nada justifica a autoridade no processo ficar inerte frente à situação capaz de protelar, prolongar demasiadamente o curso da ação judicial, visto que os reflexos negativos serão observados, como dito antes, no aumento do número de processos nas varas e no descrédito da instituição jurisdicional.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, quando trata dos direitos e das garantias fundamentais, relaciona no *caput* do artigo 5º que “[...] todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (BRASIL, 1988). Constitucionalmente, não há, pois, qualquer hierarquia entre os citados direitos e nem entre tais e os direitos sociais expressos no artigo 6º – “a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”.

Porém, na prática, o que comumente se vê é a diversidade de parâmetros, de comportamentos e atitudes do Estado em relação à pessoa, dando tratamento diferenciado a questões principalmente em face da comoção que podem causar. É possível atribuir ao Poder Legislativo e ao Poder Executivo, mas é no Poder Judiciário que as diferenças são mais perceptíveis aos nossos olhos; é no qual as atitudes e situações dão azo à interpretação de que alguns valores são mais importantes que outros, que se dá mais prioridade aos direitos e às garantias de uns em detrimento dos direitos e das garantias de outros. É no Judiciário que se vê a incompreendida inversão de valores, normalmente em detrimento da pessoa regrada, pois um bandido acaba tendo mais prioridades e consideração no processamento de uma ação penal do que as partes de ação civil que buscam o resguardo jurisdicional do direito postulado. O regramento civil e criminal é importante e imprescindível para a convivência pacífica em sociedade, e não é diferente para o bom funcionamento do judiciário; a priorização hoje existente tem de ser observada com outros olhos.

Infelizmente não é raro encontrar decisões com argumentos semelhantes aos ora estudados. Esta forma de interpretação precisa mudar porque ao magistrado não é dada a opção de menosprezar direitos patrimoniais seja de qualquer das partes, sendo inadequado invocar a

qualidade e/ou intensidade de cautela prévia na assunção de negócios realizada quando há pedido de manifestação jurisdicional acerca de direitos e obrigações. O Judiciário é um poder regularmente instituído justamente para pacificar as situações não resolvidas, seja no âmbito pessoal, familiar, social, dos negócios, do trabalho, ambiental etc., um não preferindo e/ou excluindo a importância do outro. Importante lembrar que, exceto na condição de miserabilidade, o autor efetua antecipadamente o pagamento pelo serviço que espera ser prestado. O requerido, por sua vez, é cobrado ao final, e geralmente não há para qualquer das partes prestação de serviço gracioso. Nada obstante à forma como atualmente a prestação jurisdicional é realizada, ainda existe crédito na Justiça, e os jurisdicionados creem que sejam tomadas as melhores providências para a boa equação das lides – a justiça por próprias mãos não é a primeira opção –, sendo em princípio respeitada a vedação da autotutela e a ação prevalente do mais forte sobre o mais frágil.

A interpretação proposta é extraordinariamente mais ampla e tem também razões de ordem pública porque os resultados revelarão uma instituição judiciária bem estruturada, que, além da declaração, efetivamente proporciona a aplicação do direito aos fatos da vida, se revelando na melhor qualidade da prestação jurisdicional e confiabilidade de seus serviços.

A aplicação do princípio dispositivo, dessa forma, mostra-se adequada porque a situação se caracteriza, na verdade, como um direito indisponível na medida em que pressupõe a defesa de uma ordem social estável, a dimensão pública dos interesses individuais, ou seja, dos interesses de cada indivíduo como partícipe da sociedade. Assim, o interesse público não é compreendido de forma dissociada dos interesses dos indivíduos, pois o interesse do todo, do conjunto social, também corresponde, necessariamente, aos interesses de cada indivíduo, ou seja, a coletividade se beneficia com a efetiva tutela dos interesses de seus membros. Em posição privilegiada, a atuação proativa e imediata do juízo competente não tem apenas em vista o ato praticado restritamente no processo em benefício da parte; tem em conta uma visão do macrossistema, que é assegurar a ordem social estável e a conveniente proteção aos interesses públicos ao formatar a prestação jurisdicional competente, eficaz, confiável e com forte credibilidade. Esta nova forma de prestação jurisdicional por atos administrativos proativos será em função de comando pelo juízo competente, ou seja, dentro dos limites do impulsionamento do processo e visando o caminho mais célere para seu termo.

A defesa de uma ordem social justa e estável vem, nas últimas décadas, sendo vilipendiada: há inversão de valores éticos e morais estampada nas fraudes de todo gênero, identificada na aplicação de leis em favor do individualismo daqueles expertos que têm por

único objetivo a vantagem própria, deturpadora da verdadeira finalidade da sociedade organizada, e no comportamento das pessoas que não se preocupam em fazer o que é certo porque simplesmente significaria assumir alguma parcela maior de responsabilidade ou ônus.

É neste cenário que o Poder Judiciário tem por escopo a solução dos conflitos a ele submetidos. Mas não mais apenas por declaração, e sim pela respectiva mudança de atitude, de atos e fatos, ou seja, pela execução das determinações necessárias ao termo do processo judicial, eis que de nada vale uma sentença transitada em julgado cujo comando não pode eficazmente ser executado e que se revela, mesmo que técnica e juridicamente excepcional, um produto com qualidade duvidosa.

Como proposto, a consulta aos sistemas auxiliares não é em favor de uma parte ou outra, a consulta é em favor da melhor execução de uma declaração judicial, no verdadeiro sentido do acesso à justiça e da razoável duração do processo, porque vai ressignificar a condução da lide, inclusive poder evitar, eventualmente, como dito antes, alguma obscura intenção de qualquer das partes. Ora, se o juiz reconhece que um direito está sendo ameaçado, desrespeitado ou violado e determina que seja realizada a reintegração de posse de um bem, pelo próprio benefício da organização institucionalizada, da sua credibilidade e da sua força como poder governamental, espera-se que utilize os meios legais e administrativos possíveis, e mais facilmente à sua disposição para transformar a declaração de um direito em real execução de um direito, da maneira mais ágil e eficaz possível. Este ato passa a ter o caráter de poder-dever, no sentido de que a autoridade não pode deixar de exercê-lo, pois, cada vez que se omite no exercício de seus poderes, é o interesse público que está sendo prejudicado. A cada impulsionamento do processo, a cada despacho/decisão, a cada ato ordinatório, a cada peticionamento, aumenta o tempo de vida do processo e este se prolonga indefinidamente, e isso significa custo a mais para o judiciário e para os jurisdicionados. É por este flanco que se acredita poder combater as notórias mazelas e a morosidade da justiça.

Por certo que uma instituição mais consciente das necessidades da sociedade que jurisdiciona, que presta um serviço da melhor qualidade, que conquistou a confiabilidade e a credibilidade perseguidas vai modificar muitas práticas existentes, as quais podem até não ser ilegais, mas são moralmente desqualificadas. Além do que, a evolução da organização social está a exigir o melhor funcionamento do Poder Judiciário de modo a impactar nas relações de todo gênero, trazendo mudanças positivas também para o melhor funcionamento daquela. E, assim, caracterizado por rotineiras atitudes proativas, é este reflexo que se pretende alçar ao patamar de direito indisponível em uma sociedade mais ordeira, de paz, justiça e segurança: o

resguardo do interesse individual em função do estabelecimento e da preservação do interesse da coletividade, da pacificação social. E considera-se direito indisponível porque real o interesse público primário é a realização dos direitos fundamentais elencados pela CF.

O método de impulsionamento processual que se propõe por ações proativas e prática de atos úteis em cada fase do processo também encontra embasamento no Direito Administrativo. É neste momento que entra em cena o poder discricionário contido nas decisões jurisdicionais, aquele que nela previstos, com certa parcela de liberdade, em cada caso concreto, vai possibilitar a solução mais adequada no intuito de satisfazer o interesse do acesso à justiça e da razoável duração do processo. Esse poder discricionário deve estar para a melhor forma de execução dos atos ordinatórios assim como a decisão judicial deve estar para a justa solução das lides; é a liberdade de ação administrativa, dentro dos limites do processo; é a prática dos atos segundo os critérios de oportunidade, objetividade, celeridade, eficácia, conveniência e justiça, próprios para a ação a que se referem, observado sempre o Princípio da Legalidade, pois tais critérios não se encontram propriamente definidos em lei. Além disso, é imprescindível também que o agente tenha competência legal para praticar os atos ordinatórios, obedecer à forma legal para realizá-lo e atender à sua finalidade precípua, que é a execução da decisão judicial dentro da realidade, da razoabilidade e da proporcionalidade.

Assim, na movimentação comentada, tem-se em conta que o objetivo principal da discricionariedade é o bem administrar o processo, concretizando um ato nos termos de uma situação de fato e de direito, autorizadas da consulta aos sistemas auxiliares, por exemplo. Ou seja, é a prática de um ato possível e lícito, com objetivo de sedimentar os argumentos expostos na petição inicial e nos documentos que a instruem, evitando-se a postergação da determinação de citação e intimação que acabaram por ocorrer somente depois de 282 dias. A economia de tempo está acima de qualquer dúvida e é, pois, motivo suficiente para a realização da consulta aos sistemas auxiliares, sendo este um ato administrativo, repita-se, em proveito da melhor atuação jurisdicional. Há perfeita adequação do motivo, coerência razoável entre os meios e os fins desejados: a celeridade e eficácia.

Também há que se considerar a diretriz do bom-senso aplicada ao Direito, face às exigências formais decorrentes do Princípio da Legalidade, que tendem a reforçar mais o texto da lei do que o seu espírito. Aí que o Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade são aplicados a todas as situações processuais-administrativas desenvolvidas de forma planejada, conferindo maior racionalidade, equilíbrio e a adequada avaliação da relação custo-benefício. Não seria o caso de adentrar no mérito propriamente dito da ação de reintegração de posse, mas

ainda em prol da celeridade do processo, considerando o direito da autora que foi liminarmente deferido em 14/07/2006, em vez do despacho determinando que a autora impulsionasse o feito, poderia o juiz da causa, em 10/10/2008 exarar sentença julgando a causa face à ocorrência da revelia e a perceptível má-fé do requerido. Consta nos autos que foi devidamente notificado extrajudicialmente em 10/08/2005, citado e intimado da liminar que reconheceu o direito à reintegração da posse do veículo, em 17/05/2007, simplesmente ficou inerte. Nessa situação, o que se esperaria de um cidadão digno, justo e honesto, seria entregar imediatamente o veículo arrendado ou saldar a dívida perante o contrato firmado. Nada disso aconteceu e o poder jurisdicional não tomou atitude alguma no sentido da sua responsabilidade pela construção de uma sociedade justa e pacífica. Os fatos são constatáveis no processo e dariam a oportunidade para a decisão e mais breve encerramento do processo, e, não bastasse, também é possível identificar comportamento não condizente com o cidadão merecedor da proteção jurisdicional. Vê-se que o contrato de arrendamento foi emitido em 07/07/2004, tendo como previsão o vencimento da primeira obrigação pecuniária para 07/08/2004. A notificação extrajudicial realizada comunicou a inadimplência da parcela vencida em 07/10/2004, ou seja, apenas três meses depois da realização do pacto e dois meses depois de vencida a primeira parcela. Por outro lado, o veículo encontrava-se regularmente licenciado até 31/05/2007 e foi objeto de várias infrações de trânsito, conforme se verá explicitado nos eventos adiante, autuações ocorridas em 10/08/2005, 06/09/2005 e 30/06/2006, tendo, pois, o veículo a utilização conforme regular destinação. A ação judicial foi proposta em 1º/09/2005 e até os dias atuais, não se tendo novas notícias, presume-se que o veículo está sob o domínio do requerido, nada obstante a declaração negativa deste perante o oficial de justiça.

A proposição do estudo de caso é respaldada em legais informações existentes em bancos de dados e objetiva inverter o atual favorecimento de quem premedita em seu favor vantagem indevida e ser mais condescendente com o verdadeiro merecedor da proteção jurisdicional.

O evento 45, ato ordinatório em 07/06/2010 relativo à emissão de certidão para intimação do advogado via publicação no DJ com prazo de 08 a 17/06/2010; o evento 46, referente ao protocolo de petição em 10/06/2010 requerendo expedição de ofício ao Detran; o evento 47, ato ordinatório juntada de petição em 07/07/2010; o evento 48, conclusão do processo ao juiz em 12/07/2010; e o evento 49, a decisão em 19/07/2010 determinando o arquivamento administrativo do processo com baixa nos registros estatísticos, foram realizados dentro da normalidade processual existente.

É de se destacar, entretanto, conforme já expressado anteriormente, que a hipotética petição requerendo o julgamento antecipado da lide face à ocorrência da revelia do requerido, bem como as provas no processo, evento 33, e o acatamento do pedido da autora, sendo a sentença de mérito exarada no evento 39, possibilitariam a determinação de arquivamento definitivo do processo no evento 49.

A experiência mostra que muitas lides congestionam nossa linha de produção. São aquelas que se arrastam por anos e anos sem um viés de solução objetiva e que, por isso, há nas unidades um forte interesse nas decisões judiciais de arquivamento com baixa no mapa estatístico, independentemente de solução do problema apresentado em juízo. O fato revela uma triste situação, a precípua preocupação com as estatísticas numéricas, ficando a questão do direito pleiteado para segundo plano.

Sabemos que o PJSC vem a algum tempo demonstrando esta preocupação pelos registros estatísticos, principalmente como meio de obter informações para estudar e apresentar planos de ação, avaliar, incentivar e controlar a atuação de juízes e servidores. Nesse sentido, metas vêm sendo seguidamente propostas e o acompanhamento acontece por meio da estatística, e este estudo possibilitou perceber que estas informações e os respectivos registros vêm sendo colhidos com acuidade reduzida porque são considerados basicamente apenas pela prática do ato, independentemente de ter este alcançado o objetivo a que se destinou.

Por exemplo, um ofício que foi expedido para citação de um réu conta na estatística de trabalho do servidor e, caso tenha sido incorretamente endereçado, a renovação do ato anterior é mais um registro positivo somado indevidamente. Um despacho de recebimento de petição inicial com determinação de emenda quando a informação necessária já se encontra nos autos é registrado na estatística sem qualquer ressalva, gerando movimentações desnecessárias e o novo despacho, e igualmente conta positivamente para o magistrado. Ou seja, em nenhum momento é considerada a qualidade dos atos, despachos e decisões, apenas sua quantidade dando azo ao fornecimento de um serviço de qualidade duvidosa.

A situação que se entende mais adequada é que o registro estatístico não seja realizado no momento do ato, mas sim no imediatamente subsequente, ou subsequentes, no qual seria possível verificar a efetividade e eficácia daquele, e, apenas se alcançados os objetivos, resultariam no respectivo registro positivo integral ou parcialmente considerado.

Em relação aos eventos 50, ato ordinatório em 26/07/2010, confecção de certidão de publicação no DJ com prazo de 27/07 a 02/08/2010; 51, ato ordinatório em 25/08/2010, confecção de certidão de decurso de prazo sem manifestação; 52, ato ordinatório na mesma

data, registrando o arquivamento administrativo, nada há para comentar, apenas registrar, neste caso, a tramitação do processo com reduzidos 1389 dias de vida, período inferior aos 1819 registrados na movimentação efetiva e muito inferior aos 3344 dias que o processo ficou na esteira de produção do judiciário. Além da economia de muitos atos no juízo de origem, os embargos de declaração e até o recurso de apelação ao segundo grau de jurisdição seriam evitados e toda esta matéria-prima, todos os recursos humanos e financeiros envolvidos poderiam mais utilmente serem redirecionados para a melhor condução dos outros processos da vara e da câmara.

Mas, como o *Lean Process* ainda é apenas um estudo de caso e a ação judicial não estava naquela configuração apta para o arquivamento definitivo, seguimos com as observações em relação aos demais eventos conforme movimentação efetivamente registrada.

O evento 53 é o motivo para a reanimação do processo que ficou adormecido por cinco anos e nove meses, ou 2099 dias: o protocolo da petição em 25/05/2016 requerendo o desarquivamento, pesquisa endereço via convênio BacenJud, Infoseg, Infojud, SIEL e Renajud.

Regulares os eventos 54, ato ordinatório em 16/06/2016 juntada de petição, e 55, ato ordinatório em 17/06/2016 conclusão ao juiz.

O evento 56 é mais uma oportunidade para as considerações do caso deste estudo, a decisão⁴⁹ do magistrado em 23/06/2016 que indeferiu o acesso aos sistemas de busca e deferiu

⁴⁹ “Autos nº 0036950-75.2005.8.24.0038

Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC

Autor: Safra Leasing Arrendamento Mercantil S/A

Réu: Valmir Linhares

Vistos para decisão.

Trata-se de pedido formulado pela parte requerente para coleta de dados da parte requerida junto ao SIEL, INFOSEG, BACEN-JUD e RENAJUD.

Doutrina e jurisprudência recomendam a admissão dos sistemas requisitados por via de exceção, ou seja, se a parte requerente demonstrar o exaurimento dos meios disponíveis ao seu alcance para localizar a parte requerida (vide TJSC, Agravo de Instrumento nº 2014.071474-8, de Joinville, rel. Des. Robson Luz Varella, j. 28-07-2015).

Portanto, muito embora seja admissível obter informações sobre bens ou paradeiro de demandados por intermédio da remessa de ofícios ou da utilização dos sistemas requisitados pelo Poder Judiciário, tais medidas devem ser utilizadas com parcimônia, para não se incorrer em sobreposição de atos na tríade processual.

In casu, não há nenhuma informação acerca de diligências realizadas pela parte exequente na tentativa de localizar os dados e os bens da parte demandada.

Logo, o indeferimento do pleito é medida salutar.

Ante o exposto:

I Indefere-se, por ora, a utilização dos sistemas requisitados para pesquisa do endereço da parte requerida e, por conseguinte, determina-se a intimação da parte requerente para, em 30 dias, indicar endereço válido para

a inserção da restrição Renajud. A fragilidade do posicionamento emerge porque na atualidade não há mais razão plausível para a exigência prévia de diligências realizadas pela parte na tentativa de obtenção das informações necessárias ao seguimento do processo, principalmente nesta época, a era da informação, em que o Judiciário está tecnicamente aparelhado para alcançar prontamente e de forma bem mais rápida a necessária notícia. Além do que, por não estar claramente definida a forma de demonstração do exaurimento dos meios disponíveis ao alcance da parte para as buscas da informação e a normal subjetividade na consideração acerca da conceituação da condição da parte, ou seja, do que seriam os meios disponíveis ao seu alcance, qualquer justificativa que for apresentada poderia dar azo a outras discussões estranhas ao cerne da causa, vindo a situação em prejuízo da razoável duração do processo, apenas procrastinando seu curso.

Como já argumentado, a iniciativa na busca das informações necessárias ao andamento do processo, a atitude proativa que se propõe, está unicamente relacionada com a obtenção de maior agilidade na condução da ação judicial e em nada correspondem com o favorecimento de qualquer das partes, nem dizem respeito propriamente às questões de mérito da lide posta em juízo de forma a colocar em risco a isenção e a imparcialidade do julgador. É bom lembrar também que, para equalizarmos a igualdade de tratamento das partes no processo, o mais adequado é que o poder jurisdicional “tome as rédeas de seu cavalo”, eis que está habilitado e possui plenas competências para tal. Ademais, a iniciativa jurisdicional servirá justamente para não incorrer em sobreposição de atos na tríade processual porque esta será de solidária responsabilidade da autoridade processual, cabendo às partes apenas indicar eventual situação fática não oficializada, não legalizada e não registrada.

A evidente desatenção ao constante no processo não se justifica, mesmo frente ao sabido invencível fluxo de ações em tramitação, porque é esse comportamento que, na realidade, colabora com tal acúmulo. A determinação de intimação da parte requerente para indicar endereço válido para citação ou comprovar que envidou todos os esforços no sentido de fazê-lo, sob pena de extinção em caso de inércia, foi erro crasso porque a citação já havia sido

citação ou comprovar que envidou todos os esforços no sentido de fazê-lo, sob pena de extinção, em caso de inércia.

II – Decorrido o prazo em branco, intime-se a parte autora, pessoalmente, para, em 05 (cinco) dias, promover o andamento do feito, sob pena de extinção dos autos, em caso de inércia.

III Após, retornem os autos conclusos para deliberação.

IV – Sem prejuízo do esposado, restrinja-se o veículo objeto dos autos via RENAJUD.

Publique-se. Intimem-se. Cumpra-se.

Joinville (SC), 23 de junho de 2016.”

realizada, constando nesse sentido, nos autos, a certidão do oficial de justiça, a oposição de assinatura do requerido no respectivo mandado e a certidão de decurso de prazo sem apresentação de contestação – principalmente como neste caso que, em vez de o referido despacho, caberia uma sentença de procedência do pedido da autora face à ocorrência da revelia do requerido, o que ainda significaria menor tempo de vida ao processo.

E causa perplexidade também, frente a todos os percalços ocorridos no processo, atos e mais atos em procrastinação do feito, o aviso de penalização da parte autora se não promover o andamento do feito no prazo estipulado e em caso de inércia. Esta é a equivocada mão forte a impor desmedidamente resultado àquela que justa e legalmente se socorreu do judiciário e pagou antecipadamente pela prestação do serviço para ter o impulsionamento do processo em defesa do direito alegado, mister da autoridade processual, da organização judiciária e do poder institucional.

No evento 57, em 27/06/2016, o esperado ato ordinatório para inserção da restrição de circulação do veículo no sistema Renajud seria uma ação que possibilitaria mais olhares na busca pela localização do objeto da lide. Infelizmente aconteceu somente depois de nove anos, 11 onze meses e 13 dias do deferimento da liminar de reintegração de posse – e a esta altura é um ato de pouquíssima valia porque, conforme é possível verificar no dossiê do veículo, consulta pública *online* no *site* do Detran, não foi liquidado o licenciamento anual vencido em 31/05/2007 e subsequentes, sendo forte indício de que o veículo já não mais transitava regularmente por vias públicas, quiçá sinistrado ou até desmanchado para venda em peças ou, talvez, rodando em área restrita por estradas particulares, ou com placa clonada de veículo com as mesmas características, ou ainda contrabandeado para fora dos limites da autoridade brasileira. A decisão interlocutória, teoricamente adequada, aconteceu fora do prazo de utilidade, condição que descaracterizou sua qualidade porque já não mais produziria o efeito a que se destinou. A leitura possível é que decisões judiciais como esta são tomadas dentro de uma bolha, num cenário idealizado e sem tomar a devida ciência da realidade como ocorre e somente uma porção de empatia cognitiva possa melhorar a classificação deste produto oferecido pelo judiciário.

Num cenário *Lean Process*, considerando o protocolo e a distribuição da petição inicial em 01/09/2005, oportuno seria um registro automático e preventivo de que o bem foi indicado como objeto de ação judicial em tramitação, com o deferimento da liminar antecipado para 05/10/2005, e a determinação de anotação no sistema existente (Renajud), de modo a auxiliar na localização e retenção do veículo em averiguações administrativas. E probabilidades

existiram e poderiam ter ocorrido em face das autuações em 10/08/2005, 06/09/2005 e 30/06/2006, conforme imagem a seguir, obtida no *site* do Detran/SC – Consulta Consolidada de Veículo⁵⁰, ou mesmo na oportunidade de realização do licenciamento anual de 2006.

Figura 11 – Dados do veículo de placa AFC4283 constantes no Detran.

Demonstrativo	
Placa: AFC4283	Marca / Modelo: GM/CORSA GL Débito.....: UF:RD-000100-L002064887-6211 Venc. Original: 23/10/2006
	Renavam: 00629115362 Valor Original: 127,69
Descrição do Auto de Infração	
Nº do Auto 000100 L002064887	Local : Em CURITIBA no dia 30/06/2006 às 14h14min BR-476 KM-141 UF-PR Infr : TRANSITAR EM VELOCIDADE SUPER MÁX PERMITIDA EM ATÉ 20% - INF
Numero do Auto	Detalhamento da Infração
UF:PR-275350-X000320136-5541-0	ESTAC DESAC SINALIZACAO-PLACA REGULAMENT Em CURITIBA no dia 10/08/2005 às 12h30min SILVA JARDIM OP/1664
UF:PR-275350-W002619318-6238-0	TRANSITAR EM VELOC SUPER À MÁX PERMITIDA EM ATÉ DE 50% - INF Em CURITIBA no dia 06/09/2005 às 04h42min SAINT HILAIRE PROX PETIT CARNE

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

Os eventos 58, ato ordinatório em 13/09/2016, certidão de publicação no DJ com prazo de 14/09 a 26/10/2016; 59, ato ordinatório em 02/12/2016, certidão de decurso de prazo sem manifestação da autora; 60, ato ordinatório em 01/03/2017, confecção de ofício intimando a parte para impulso ao feito sob pena de extinção; 61, ato ordinatório em 18/04/2017, juntada correspondência devolvida; 62, ato ordinatório em 20/04/2017, certidão de impossibilidade de

⁵⁰ Disponível em:

https://consultas.detranet.sc.gov.br/servicos/consultaveiculo.asp?placa=AFC4283&renavam=629115362&g-recaptcha-response=03AGdBq24OEDnU9tMrbVjhyj552h9862IpWxGTowTIWiY9KcQdKQZZvME-Ah8TIO8cvSollEmsy6qt3pB9Qrkiw3qmCLD3u_HejMYFggVeS1OfJBoAJBPzzB_IV-h6tpKH9EpHloQSDzMu4oy8M00E99bKAKeYIgLbPwB10IibmPIvrg1sT32puISFceLKHfIIPG-LwPfJqCLuRKJkeq7tqGKEWHxcdAbVtUDcEJcOd4ngPiCGRBhWokFxtvtoPIVCEX8isxxKa8YKUVS9dlK51eWJ0cVQwDjNQSXoTdc_d0agGmZoM16svRj8V1XcI9cBACDPpHj3XPswfn6hlZbc3ByzkY-DYTj2Y3BYldRXhfi-3E2oUTQI54MkvOERnIQBT_PViZ3fwdZ6ueBHNkGg5z9JpBMKLRrwdz5xE5xhwYB3sc1RJB7ELKtk4brH2_g3hDYYN6jDAGlftSN3O4wbabJ-KELwbX3U1EanY_1j4SOLuOeo0fjCLA&Submit=Consultar&modo=C

intimação da parte autora (mudou-se); e 63, ato ordinatório em 25/04/2017, conclusão ao juiz, são agrupados para as seguintes considerações.

Nada obstante constar no parágrafo único do artigo 274 do CPC/15, segundo o qual “[...] presumem-se válidas as intimações dirigidas ao endereço constante dos autos, ainda que não recebidas pessoalmente pelo interessado, se a modificação temporária ou definitiva não tiver sido devidamente comunicada ao juízo, [...]” (BRASIL, 2015), o que o *Lean Process* indica, nada mais do que a bandeira defendida pelo Planejamento Estratégico PJSC 2015-2020, é uma visão sistêmica do conflito com a aplicação dos recursos disponíveis para a realização de determinado trabalho, etapa ou processo, evitando ao máximo os desperdícios.

Assim, vejamos este fluxo de trabalho específico: a advogada da autora não atendeu à intimação por publicação no Diário da Justiça Eletrônico (DJE) realizada no evento 58, acarretando a confecção do ofício para intimar diretamente a parte autora, evento 60, dando conta a esta que sua representação processual estava à deriva. A correspondência foi devolvida com a indicação de mudança de endereço e a responsabilização da parte ocorreu justamente pela falta de comunicação de novo endereço, atribuição que seria da profissional que já não havia atendido a intimação anterior.

Para uma melhor prestação jurisdicional, o *Lean Process* propõe reformular o procedimento adotando a visão sistêmica para solucionar a situação, considerando as ações e o tempo dispendido na certificação do decurso de prazo, na certificação de impossibilidade de êxito na entrega da correspondência e na conclusão do processo ao magistrado, substituindo-as pelas ações necessárias para a simples conferência do endereço constante na *web*, eis que se trata de empresa estabelecida em grandes centros administrativos, e a conseqüente renovação do expediente. Os Sistemas Auxiliares de Informação estariam aptos, mas até a consulta pública na *web* disponibilizou endereço atualizado relacionado ao CNPJ da autora (Avenida Paulista 2100, Bela Vista, São Paulo – SP, 01310-930), viabilizando então o imediato reencaminhamento do ofício de intimação. Estas ações e o tempo empregado para fazê-las seriam, com certeza, menores. A diferença entre os procedimentos é a intencionalidade, o querer o êxito do ato.

O evento 64, a sentença de extinção do feito sem julgamento do mérito em 26/04/2017, cassou os efeitos da liminar anteriormente concedida e determinou a respectiva baixa da restrição Renajud, tolhendo por completo as parcas chances de localização do veículo a ser reintegrado na posse da autora. Nada obstante à conformidade com os preceitos jurídicos processuais, esta determinação fez cessar os reflexos da prestação jurisdicional realmente

oferecida no processo. Certo é que as medidas liminares antecipatórias são provimentos jurisdicionais com características e funções especiais, editadas em situações peculiares ou na iminência de risco ou de perigo de dano ao direito ou ao processo. Elas exercem, no contexto da prestação jurisdicional, uma função de caráter temporário, vigorando apenas pelo período necessário à preparação do processo para o advento do provimento definitivo, por isso não fazem coisa julgada e podem ser modificadas ou revogadas a qualquer tempo.

São situações também como esta que estão a exigir um novo comportamento do judiciário, um caminho de solução de forma a resguardar minimamente um direito reconhecido no processo, mesmo que ainda não seja possível uma decisão definitiva. Neste caso especificamente, a manutenção da restrição no Renajud possibilitaria a futura e eventual retenção do veículo em caso de alguma ocorrência no trânsito ou mesmo em algum procedimento administrativo de verificação ou regularização. Vejamos, o direito pleiteado teve reconhecimento conforme deferimento do pedido liminar, não foi contestado pelo requerido que, de fato, foi citado; o perigo de dano ao objeto do processo é latente; a manutenção da anotação restritiva não causaria prejuízo algum, mesmo porque no órgão de trânsito ainda está registrado o nome da autora do processo como proprietária e, acaso verificado o êxito na retenção do veículo, a ação viria também em benefício do requerido, eis que este declarou ao oficial de justiça, quando de sua citação, não saber o paradeiro do veículo.

Figura 12 – Dados do veículo de placa AFC4283 constantes no Detran.

Dados do Veículo de placa AFC4283						Em 10/03/2021 13:29:25
Placa	Renavam	Placa Anterior	Tipo	Categoria	Espécie	Lugares
AFC4283	629115362	AFC4283/	6-AUTOMOVEL	1-Particular	1-Passageiro	5
Marca/Modelo		Fabricação/Modelo	Combustível	Cor	Carroceria	Categoria DPVAT
149501 - GM/CORSA GL(Nacional)		1994/1995	2-Gasolina	5-CINZA	999-NAO APLICAVEL	1
Nome do Proprietário Atual	SAFRA LEASING S/A ARRENDAMENTO MERCANTIL		Nome do Principal Condutor		Recadastrado DETRAN	
Nome do Proprietário Anterior	MAICON WESSLING MEURER				DetranNet	
Município de Enquadramento	JOINVILLE		Licenciado	Origem dos Dados do Veículo		
			2004 em 10/08/2004 através do Licenciamento Anual on-line (CRLV)	CADASTRO		
Restrição à Venda				Data de aquisição	06/08/2004	Situação
Arrendamento Mercantil em favor de VALMIR LINHARES						EM CIRCULAÇÃO
Informações PENDENTES originadas das Financieras via SIV - Sistema Nacional de Gravame						
Nenhuma informação pendente até esta data						
Restrições						
Nenhuma restrição registrada até esta data						

Fonte:

<https://consultas.detrannet.sc.gov.br/servicos/consultaveiculo.asp?placa=AFC4283&renavam=629115362>

O provimento definitivo de mérito não aconteceu por circunstâncias que fugiram ao controle da normalidade, seja por responsabilidade da autora que, em vez de requerer o julgamento antecipado face à ocorrência da revelia, requereu a suspensão do processo para tentativas de localização do veículo arrendado, seja da autoridade no processo que deixou passar batido a certificação da citação do requerido e do decurso do prazo sem apresentação de contestação, fases processuais que antecedem a sentença de mérito. Então, em prol do resguardo

da credibilidade e da confiança na justiça e do fortalecimento do poder jurisdicional, o mais adequado seria a manutenção do registro da restrição de circulação no Renajud até a efetiva localização do veículo ou até que eventual nova situação se apresentasse nos autos, porque esta também é a finalidade do processo e da vontade da lei nele manifesto.

Nada além da melhor proporção entre os fins e os meios processuais de modo a equilibrar o binômio custo-benefício, não desperdiçando assim as partes saudáveis do processo, o tardio deferimento da liminar de reintegração de posse e a autorização para anotação da restrição de circulação no Renajud que, embora a destempo, poderiam ainda levar o processo ao termo final com a qualidade esperada.

Sem considerações a fazer acerca dos eventos 65, o ato ordinatório em 02/05/2017, certidão de registro e publicação em cartório; 66, o ato ordinatório em 02/05/2017, remoção da restrição Renajud; e 67, o ato ordinatório em 08/05/2017, certidão de publicação no DJ com prazo de 09 a 29/05/2017.

Do evento 68, extrai-se o protocolo de petição em 29/05/2017, relativa ao Recurso de Apelação, cujos argumentos registraram o inconformismo pela negativa de utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação, reforçando o fato de que a extinção da ação trará mais prejuízos, eis que forçará a distribuição de nova petição inicial, significando mais custos além do prejuízo já sofrido com os débitos do contrato. Mais uma vez a ocorrência de fato da citação passou despercebida!

Aos eventos 69, ato ordinatório em 07/06/2017, juntada de petição; 70, ato ordinatório em 07/06/2017, certidão de tempestividade do recurso; e 71, ato ordinatório em 07/06/2017, conclusão ao juiz, não há considerações.

No evento 72, o despacho em 07/06/2017 afirmando a desnecessidade de intimação da parte contrária para contrarrazões e determinando a imediata remessa do processo ao TJSC apenas confirmou o deslize antes cometido, de não percepção de que o requerido foi de fato citado; nada obstante constar à devida certificação nos autos oportunizadora do reconhecimento da revelia e julgamento antecipado de mérito.

Os eventos 73, ato ordinatório em 07/08/2017, certidão de publicação no DJ com prazo de 8 a 28/08/2017; 74, ato ordinatório em 25/10/2017, certidão e remessa do processo ao TJSC; 75, ato ordinatório em 27/10/2017, cadastramento, sorteio e distribuição do Recurso; 76, ato ordinatório em 30/10/2017, ata de distribuição para publicação no DJE; 77, ato ordinatório em 23/04/2018, conclusão ao desembargador; 78, despacho em 23/04/2018 designando sessão de julgamento para o dia 07/06/2018; 79, ato ordinatório em 23/04/2018, certidão de remessa para

publicação no DJ; e 80, ato ordinatório em 23/04/2018, conclusão ao Relator, não requerem considerações.

Os eventos 81, ato ordinatório relativo à certidão de provimento do recurso por unanimidade, e 82, referente à lavratura e assinatura do acórdão, ambos em 14/06/2018 coadunam com este estudo de caso e o entendimento de que os sistemas disponibilizados pelo CNJ são utilizáveis sem a necessidade de exaurimento de outros meios de localização. Porém, é necessário ressaltar que mais um ato processual importantíssimo, o acórdão no segundo grau de jurisdição, também deixou passar a ocorrência da citação de fato do requerido. Na página 102 do caderno processual, ao final do relatório, consta: “sem contrarrazões ante a ausência de citação (fl. 95)”, deixando transparecer ser referência de outra referência, esta que já era referência anterior. Assim, conforme se constata na página 95 dos autos físicos, encontramos a certidão de publicação de relação nº 0607/2017, inclusa no DJE nº 2641, respectiva ao despacho do magistrado que determinou a remessa dos autos do egrégio TJSC: “desnecessária a intimação da parte contrária, eis que não foi citada”. Sem a verificação na origem, quando do nascimento do ato, a possibilidade de identificação de falhas a serem corrigidas no decorrer das fases e dos procedimentos processuais fica completamente nula. Mas o que dizer se na expressão do seu voto o relator cita uma parte do contido na certidão: “o Oficial de Justiça, em cumprimento ao aludido mandado, deixou de proceder a apreensão do veículo em virtude de o arrendatário/apelado não mais se encontrar na posse do bem móvel e nem mesmo soube informar seu paradeiro”. Ora, se está escrito que o arrendatário não soube informar o paradeiro do veículo, no mínimo era motivo para acender uma luz de atenção a qualquer leitor no sentido de perguntar-se acerca da não percepção de que a citação fora efetivamente realizada, como de fato foi, e que a questão central do recurso não envolvia utilização dos sistemas auxiliares para localização do endereço do requerido e realização da citação, mas sim de localização do veículo para ser reintegrado na posse da autora.

Percebe-se também na redação do acórdão uma confusão acerca da ausência de manifestação. Então, na melhor leitura, verifica-se na certidão de página 49: “certifico que o prazo decorreu sem oferecimento de manifestação pelo réu acerca da certidão de fls. 44”; e é expresso na parte final: “ato contínuo, citei Valmir Linhares de todo conteúdo das cópias da petição inicial, ficando de tudo ciente, recebeu a contrafé que lhe ofereci, apondo sua assinatura no anverso do mandado”. Em relação à parte inicial da certidão do oficial de justiça, conforme referenciado no acórdão: “à fl. 46, procedeu-se a intimação do arrendador para que, no prazo de 05 dias, se manifestasse acerca da não localização do bem descrito na inicial”, resultando na

manifestação da autora à página 48 para “requerer a suspensão do feito pelo prazo de 120 (cento e vinte) dias” e, diversamente do afirmado no voto, com a justificativa: “tendo em vista que o requerente está diligenciando no sentido de localizar o bem objeto da presente ação”.

Como visto, a não percepção da citação do requerido e a negativa de utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação causaram grande prejuízo à prestação jurisdicional, alongando demasiadamente a duração do processo, sendo possível identificar muitos desperdícios que a filosofia de gestão *Lean* tem como fundamento básico evitar ou, ao menos, diminuir gradativamente.

Estamos falando do processamento impróprio: esse desperdício compreende os encaminhamentos prescindíveis que poderiam ser substituídos por atos próprios, objetivos e diretos no cumprimento de uma sequência lógica de funcionamento do processo. Para eliminar esse desperdício, é necessário reconhecer o que o jurisdicionado realmente necessita, evitando retrabalhos, identificando quais atividades no processo podem agregar valor ao serviço oferecido.

Estamos falando da produção excessiva: este desperdício vem à tona com aquele debate muito comum: qualidade ou quantidade? Esse desperdício remete aos encaminhamentos processuais (atos ordinatórios, despachos e decisões) além da capacidade de cumprimento dos agentes do processo, produzindo os conhecidos gargalos em determinadas filas de trabalho. Não bastasse, a quantidade pode acarretar mais estoque, mais transporte, mais movimentação e por aí vai... Então, é melhor que os procedimentos sejam mais flexíveis, utilizem as ferramentas tecnológicas atualmente disponíveis, trazendo com isso mais qualidade ao serviço oferecido.

Estamos falando do estoque: este desperdício está ligado ao represamento dos processos na vara, que acabam por impedir a descoberta mais eficaz dos problemas do processo produtivo e os decorrentes deste. O estoque dificulta também o desenvolvimento das atividades que podem buscar o melhoramento da prestação jurisdicional que seria alcançado com uma produção mais nivelada e sincronizada que permitisse um controle visual para a execução das atividades com mais precisão.

Estamos falando do transporte: este desperdício é representado pelas cargas, vistas, conclusões dispensáveis se ações próprias fossem prontamente assumidas. Para combatê-lo, é primordial ter consciência da evolução da organização social, do poder institucional e das relações daí decorrentes entre governo e governados. Primordial também é o conhecimento dos instrumentos tecnológicos hoje à disposição e os modos de funcionamento para bem escolher o percurso com melhores possibilidades de êxito e reduzir custos de forma geral.

Estamos falando dos movimentos desnecessários: sejam dos equipamentos ou das pessoas que os manuseiam em atos desorganizados e desinteressados pelo alcance da melhor resolução possível, da melhor prestação jurisdicional.

Estamos falando dos defeitos e retrabalho: a prática constante de eliminar erros e desperdícios deve ser uma constante, enraizada e aplicada de forma cada vez mais ágil e com a naturalidade que o procedimento requer. Pode-se criar um processo para detectar falhas mais frequentes e, uma vez identificadas, focar nas possíveis ações para resolução, reconstruindo o processo para que ele não gere mais defeitos, tornando-o, então, padrão no sistema de prestação de serviço, na prestação jurisdicional (como o exercício neste estudo de caso).

Estamos falando da espera: os períodos legais e processuais necessários entre um ato e outro, entre uma fase e outra, inclusive quando não foram tomadas as iniciativas propostas pelo método de gestão indicado.

Estamos falando do conhecimento (pessoas): este é um desperdício decorrente do conhecimento intelectual e de habilidades de colaboradores que são subaproveitadas face às falhas de identificação das atividades mais propícias para cada agente no processo, e de ausência de políticas e métodos de envolvimento, motivação e desenvolvimento individual e da equipe.

Relativas aos eventos 83, ato ordinatório em 26/08/2018, certidão de publicação no DJ; 84, ato ordinatório em 18/07/2018, certidão de trânsito em julgado ocorrido em 12/07/2018; e 85, ato ordinatório em 18/07/2018, remessa do processo à origem, não há considerações.

O evento 86, o despacho em 30/07/2018 que determinou ser realizada a consulta aos sistemas Infoseg e SIEL, unicamente, deixa transparecer indício de resistência às necessárias mudanças de comportamento dos agentes nos processos judiciais e à plena utilização dos sistemas auxiliares. No caso em estudo, foram esses comportamentos que acabaram por provocar até interposição de recurso no segundo grau de jurisdição, prolongando demasiadamente os dias de vida do processo.

A alteração do procedimento significaria a economia e a eficiência que se espera dos serviços do judiciário como na projeção apresentada: até a data em que seria possível o arquivamento definitivo, em 21/06/2009, seriam apenas 1389 dias de vida ao processo, isto considerando as condições em que foram efetivamente tomados os procedimentos, podendo, pois, haver refletidamente maior redução nos dias de tramitação do processo se adotadas as ações e procedimentos possíveis conforme o estudo de caso.

Até a data em que ele foi efetivamente arquivado, em 27/07/2020, foram computados 3344 dias, já descontados os 2099 dias em que ficou arquivado administrativamente. O modo de atuação serôdio significou nada mais, nada menos, do que 1955 dias de desperdício de atuação jurisdicional que exigiram atuação de todos os sujeitos do processo, parte, advogado, juiz e servidor, além do tempo, materiais e recursos financeiros envolvidos.

Foram 1955 dias em que o processo ocupou a linha de produção do judiciário sem real necessidade, eis que o melhor serviço poderia ter sido antecipadamente entregue. Ausente interesse real pela resolução do processo, o que mais se vê são impulsos processuais que transmitem a ideia de que a lide está em curso normal, a descaracterizar a inércia e apenas contar pontos no mapa estatístico. Vejamos!

Enquanto o despacho determina a consulta ao sistema Infoseg/SIEL para verificação do endereço da parte demandada para realização da citação, o processo reclama pela localização do veículo objeto da liminar de reintegração, sendo que o requerido já foi devidamente citado. A utilização dos sistemas auxiliares foi restrita, ficando sem as possíveis informações de todos os demais sistemas, inclusive as consultas de acesso público. Os agentes do processo não se importaram realmente com o âmago do pedido da autora; nenhum investiu seu tempo para conhecer as necessidades do processo de forma a possibilitar um melhor serviço. Na maioria das vezes, o que ocorreu foi apenas atos que se revelaram procrastinatórios e vazios de significado para o desfecho da lide.

No evento 87, ato ordinatório em 22/08/2018, consulta ao sistema Sinesp/Infoseg, nota-se que o endereço registrado é o mesmo que consta no contrato de arrendamento mercantil em 07/07/2004, o mesmo onde foi regularmente notificado extrajudicialmente em 10/08/2005 e judicialmente citado em 17/05/2007.

Sem comentários em relação aos eventos 88, ato ordinatório em 22/08/2018 para intimação da Autora acerca do resultado inexitoso da consulta, e 89, ato ordinatório em 13/09/2018, relativo à certidão de publicação no DJ com prazo de 14/09 a 26/10/2018.

Pasmem, no evento 90, a petição protocolada pela autora em 17/09/2018 requereu a consulta a todos os sistemas com vistas ao prosseguimento do feito. Infelizmente também a maior interessada na resolução do feito igualmente incide em desídia porque seu representante legal parece atuar da mesma forma, por números que vão ser registrados em alguma planilha de créditos. A ocorrência de fato da citação inicial passou em branco mais uma vez.

Evento 91, o ato ordinatório em 17/09/2018, juntada de petição; o evento 92, o ato ordinatório em 19/09/2018, a certidão de constatação do endereço no sistema Infoseg/Sinesp,

cujo formulário apresentou diferente endereço do requerido, a Rua Professora Lucia Lopes, 282, casa, bairro Fátima, CEP 89207-550, Joinville, SC; o evento 93, ato ordinatório em 03/10/2018, certidão de publicação de relação no DJ com prazo de 4 a 10/10/2018, não ensejam considerações.

O evento 94, o protocolo de petição em 23/10/2018 pedindo a intimação do requerido no último endereço indicado, para que diga sobre o paradeiro do bem objeto da demanda sob pena de multa diária a ser arbitrada pelo juízo, parece conter um fio de percepção acerca do até então processado, apenas isso.

Os eventos 95, o ato ordinatório em 26/10/2018, juntada de petição; 96, o ato ordinatório em 19/11/2018, certidão referente ao endereço SISP/Infoseg intimando a autora para manifestação; 97, o processo físico convertido em eletrônico em 04/04/2019; 98, o ato ordinatório em 12/04/2019, juntada de petição, não requerem comentários.

O evento 99, o ato ordinatório em 30/05/2019, contém a certidão “visando a celeridade e efetividade na prestação jurisdicional, ficam as partes cientificadas que estes autos foram convertidos digitalmente e não tramitarão mais em sua forma física”, expressa a preocupação do juízo pelo objetivo indicado, mas nenhuma mudança se verificou nas atitudes de impulsionamento do processo, permanecendo a inconsciência de que somente o processamento digital pouco contribuirá para a desejada celeridade e efetividade na prestação jurisdicional.

Os eventos 100, o ato ordinatório em 30/05/2019, intimação para pagamento de diligência; 101, o ato ordinatório em 31/05/2019, remessa de relação para publicação no DJ; 102, o ato ordinatório em 04/06/2019, certificada a publicação no DJ, a conversão do processo para a forma digital; 103, o ato ordinatório em 04/06/2019, certificada a publicação no DJ com intimação para pagamento de diligência; 104, o ato ordinatório em 15/06/2019, juntada da guia de custas GRJ; 105, realizado o pagamento de custas/despesas em 21/06/2019; 106, o ato ordinatório em 21/06/2019, certidão de pagamento das custas intermediárias; e 107, o ato ordinatório em 05/07/2019, concluso para despacho, não requerem comentários.

No evento 108, do despacho em 10/10/2019, determinando a intimação da autora para manifestar-se acerca da prescrição, observa-se que o juiz mais uma vez afirmou equivocadamente que a parte requerida não foi citada (“[...] não bastasse, a parte ré sequer foi citada” e “[...] deixo de ouvir a parte ré porque ainda não foi citada.”), ou seja, não atentou devidamente para a situação existente no processo. Notadamente, o que existe é a intenção de apenas impulsionar o processo rumo à baixa estatística, independentemente da prestação do serviço solicitado/adquirido – a prestação jurisdicional. Inclusive, o magistrado sequer decidiu

acerca da petição constante no evento 94, qual seja, o pedido para intimação do requerido para que indique o paradeiro do bem objeto da demanda sob pena de multa diária a ser arbitrada pelo juízo. Não foi diferente em relação ao peticionamento que requereu a expedição de ofícios à Receita Federal, Celesc e Brasil Telecom, no evento 111. Como repetido inúmeras vezes, infelizmente o que se vê nos fluxos de trabalho não é a intenção de melhor solucionar as questões postas em juízo; a prioridade são os registros estatísticos, a prestação de serviço por um resultado qualquer, o mais breve possível, independentemente da efetiva prestação jurisdicional. A baixa no mapa estatístico e a informação de números aos órgãos censores e à sociedade é o foco, uma forma deturpada de prestação de contas por quantidade, independentemente da qualidade do serviço/produto entregue.

Os eventos 109, os atos ordinatórios em 15/10/2019, remessa das relações nº 0684 e nº 0685 para publicação no DJ; 110, atos ordinatórios em 17/10/2019, certificada as publicações das relações nº 0684 e nº 0685 no DJ com prazo de 18/10 a 08/11/2019; 111, o ato ordinatório em 04/11/2019, petição da autora e juntada automática requerendo a expedição de ofícios à DRF/Celesc/Brasil Telecom; 112, ato ordinatório em 07/11/2019, concluso para decisão, dispensam comentários.

O evento 113, o ato ordinatório em 09/11/2019, certidão de decurso de prazo sem manifestação foi mais uma falha na nossa linha de produção causada por ausência da devida atenção dos agentes atuantes no processo. Do despacho do juiz, evento 108, foram feitas duas relações para intimação das partes, a de nº 0684/2019 corretamente direcionada para os advogados da autora e a de nº 0685/2019 equivocadamente direcionada para a pessoa do requerido, nada obstante à determinação expressa de intimação apenas da parte autora. Em resposta ao despacho, no evento 111 consta o peticionamento da autora requerendo a expedição de ofícios à Receita Federal, à Celesc e à Brasil Telecom, e, no evento 113, consta uma única certificação de decurso de prazo sem manifestação gerada automaticamente pelo sistema, conforme consta na página de separação: “decorrido o prazo Sinergia decurso automático do prazo da intimação”. Como dito, a publicação endereçada ao requerido não era para ter acontecido, e qualquer intimação a este deveria ser por emissão de ofício via correio ou mandado via oficial de justiça. Então, conforme premissas prévias configuradas no sistema processual eletrônico, o programa apontou o decurso do prazo em relação ao evento que não apresentou resposta sem, entretanto, identificar expressamente corresponder à relação nº 0684/2019 ou nº 0685/2019. Na situação, caberia então ao servidor apenas verificar que a passagem em branco correspondia à equivocada intimação do requerido pelo DJE, mas

infelizmente um erro em decorrência de outro erro e o foco na baixa do processo e nos registros estatísticos determinou desvios ao correto curso processual, e a tal inércia foi indevidamente atribuída à autora e motivadora da sentença de extinção em razão da prescrição.

Desacertos e mais desacertos na nossa linha de produção prejudicaram o adequado reconhecimento do direito da autora. Inaceitável a qualidade do serviço entregue à jurisdicionada autora da ação, que, até que se prove o contrário, e nada nos autos há neste sentido, é a quem os serviços de melhor qualidade deveriam ser direcionados. De outro lado, a má-fé do requerido é que pode ser percebida, inclusive porque situações iguais a esta são rotineiramente identificadas nas lides das varas judiciais, em que se percebe a realização de contrato por quem não tem a intenção de cumpri-lo e se utiliza desta deficiência da organização judiciária em benefício próprio para, assim, obter vantagens indevidas, com certos reflexos negativos na credibilidade da justiça.

Infelizmente, por vezes, o que se identifica nos procedimentos de impulso processual é uma alienação intelectual e ideológica – apenas o trabalho mecânico como o de apertar parafusos sem saber para quê, como já abordou Charles Chaplin em 1936, sem responsabilidade pelo resultado e sem a preocupação de que, na verdade, a situação posta em juízo diz respeito a situações pessoais, sejam físicas ou jurídicas, que não deveriam ser tratadas somente como números numa estatística deturpada e equivocada. Nem as falhas dos advogados da autora justificam as cometidas pelo Judiciário na condução do processo sob sua autoridade e responsabilidade.

O evento 114, a sentença de extinção da ação em 22/11/2019 reconhecendo a ocorrência da prescrição, parece corroborar o ditado popular “pau que nasce torto, nunca se endireita”. O sucinto relatório da sentença exarada afirma que, “apesar da tentativa de citação (fl. 55), até o momento, a parte requerida não foi localizada”, e na parte da fundamentação justifica que, “por sua vez, a parte autora não foi diligente suficientemente em busca da localização e da citação pessoal da parte requerida” e “anote-se que a citação sequer chegou a ser realizada, o que afasta a interrupção da prescrição, conforme o disposto na referida norma legal”, o que são percepções equivocadas dos fatos e não poderiam estabelecer o marco cronológico para aplicar a tese da prescrição de forma direta, não intercorrente. Difícil assimilar que o magistrado subscritor da decisão não deu a devida atenção para a certidão do oficial de justiça conforme leitura e paginação que indicou, folha 55 da pasta digital do eSAJ e pág. 44 do processo físico, conforme carimbo apostado na margem superior direita conforme, é possível visualizar na imagem a seguir.

Figura 13 – Certidão do Oficial de Justiça no processo nº 0036950-75.2005.8.24.0038.



Autos nº 038.05.036950-1

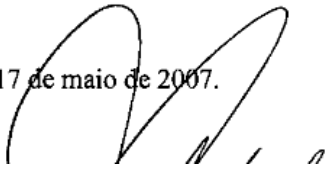
Mandado nº 2 -

Oficial de Justiça: Carlos Roberto Cardozo (13)

Certifico que, em cumprimento ao mandado extraído dos autos mencionados, compareci no local indicado, onde deixei de proceder a apreensão do veículo placa AFC 4283 haja vista não mais se encontrar na posse do devedor nem ainda soube informar do paradeiro. Ato contínuo, citei Valmir Linhares de todo conteúdo das cópias da petição inicial, ficando de tudo ciente, recebeu a contra-fé que lhe ofereci, aponto sua assinatura no anverso do mandado. Dou fé.

Diligências: 04 Guanabara

Joinville, 17 de maio de 2007.



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

Também na movimentação do sistema eSAJ consta, por duas vezes, o cumprimento parcial do mandado, conforme imagem seguinte.

Figura 14 – Imagem extraída do eSAJ no processo judicial nº 0036950-75.2005.8.24.0038.

e-SAJ Consulta de Processos - 1º Grau		TJSC
0036950-75.2005.8.24.0038 Cancelado		
Classe Reintegração / Manutenção de Posse	Assunto Requerimento de Reintegração de Posse	Foro Joinville
		Vara 2ª Vara de Direito Bancário
		Juiz Maurício Cavallazzi Povoas
22/05/2007	Juntada de mandado Mandado parcialmente cumprido.	
21/05/2007	Petição	
17/05/2007	<input type="checkbox"/> Certificado pelo Oficial de Justiça Certidão Genérica	
05/03/2007	Vistos em Inspeção Correicional - CGJ	
02/03/2007	<input type="checkbox"/> Mandado emitido Mandado nº: 2 Situação: Parcialmente Cumprido Local: 5º Cartório Cível - 17/05/2007	

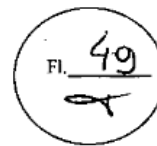
Fonte: Extraída de sistema eSAJ.

A certidão emitida por servidor do cartório judicial igualmente passou despercebida.

Figura 15 – Certidão no processo judicial nº 0036950-75.2005.8.24.0038.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Comarca de Joinville
5ª Vara Cível



CERTIDÃO

Certifico que o prazo decorreu sem oferecimento de manifestação pelo réu acerca da certidão de fls. 44.

Joinville, 04/04/2008.

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

E consta também no processo judicial que o requerido foi anteriormente notificado por meio do cartório extrajudicial, conforme se verifica na documentação apresentada junto com a petição inicial (pág. 14 e verso, conforme numeração do processo físico), pág. 158/159 do arquivo PDF nos anexos e, pág. 16 e 17 da Pasta Digital do eSAJ.

Figura 16 – Documento no processo judicial nº 0036950-75.2005.8.24.0038.

<p style="text-align: right;">fls. 16</p> <p style="text-align: center;">Joinville, 08 de julho de 2005.</p> <p>AO SR. VALMIR LINHARES RUA ANIBAL FELIPE DE SOUZA, QUADRA C, LOTE 18 BAIRRO GUANABARA JOINVILLE/SC</p> <p style="text-align: center;">NOTIFICAÇÃO</p> <p>Ref. CONTRATO DE ARRENDAMENTO MERCANTIL N° 71.127.368-5</p> <table border="0"> <tr> <td>OBRIGAÇÃO(ÕES) PECUNIÁRIA(S) 04/37 (Prestação)</td> <td>VENCIDAS(S) EM 07/10/04</td> <td>VALOR R\$ R\$ 425,53</td> </tr> </table> <p>VALORES EXPRESSOS EM REAIS</p> <p>PREZADO SENHOR:</p> <p>Pela presente, para todos os fins e direitos, vimos notificá-lo para que, no prazo improrrogável de 24 (vinte e quatro) horas, contados do recebimento, efetue o pagamento da quantia de R\$ 425,53 (Quatrocentos e vinte e cinco reais e cinquenta e três centavos), sob pena de ficar plenamente caracterizado o inadimplemento da obrigação, positiva e líquida, nos termos da cláusula 21 do contrato epigrafado, e de pleno direito rescindido o mesmo contrato, ficando ainda V.Sas. constituídos, em mora e obrigados a restituir o (s) bem (s) com seus pertences e acessórios, além de permanecerem como devedores pelas contraprestações vencidas e vincendas, pelo valor residual, contratualmente estipulado, pelas perdas e danos, juros de mora, multas, despesas, honorários e demais cominações contratuais e legais.</p> <p>Fica, ainda, Vsa. Informada de que o não pagamento da dívida acima especificada, acarretará o registro do débito e a negativação de seu nome junto ao SPCP-Serviço Central de Proteção ao Crédito e Serasa.</p> <p style="text-align: center;">Atenciosamente,</p> <p style="text-align: center;"><i>Neide Ribeiro S. Inácio</i> SAFRA LEASING S/A ARRENDAMENTO MERCANTIL P/P NEIDE RIBEIRO S. INÁCIO ADVOGADA OAB/SC 11.302</p> <p>O pagamento deverá ser efetuado junto a este escritório, diretamente com esta que subscreve, no endereço, qual seja: Rua Dona Francisca, nº 260, sala 1609, 18º andar, na cidade de Joinville/SC. Podendo entrar em contato pelo telefone 047-422-3123.</p> <p>Obs: Caso ao receber esta notificação V.Sa já houver regularizado a pendência, solicitamos que desconsidere esta carta e aceite nossas desculpas.</p>	OBRIGAÇÃO(ÕES) PECUNIÁRIA(S) 04/37 (Prestação)	VENCIDAS(S) EM 07/10/04	VALOR R\$ R\$ 425,53	<p style="text-align: right;">fls. 17</p> <p>Emolumentos: R\$ 9,60</p> <p>PROCURADOR GERAL DE JUSTIÇA E NOTÁRIO CNPJ: 06.046.293/0001-10 Oficial: Adilson Pereira dos Reis Oficial: Maíra Karin Folin de Souza Escr. Despat: Paulo L. Wanderlinne Barbosa, Fátima Rua Conselheiro Mafra, 247 CEP 89201-480 Cidade Postal: 890 - Joinville/SC</p> <p>Protocolado sob o nº. 0019450 no Livro nº 170. Registrado sob o nº. 20079274, de 07/10/04 no Livro nº 2597. Protocolado sob o nº. 2008297. A taxa de Serviços será devolvida pela presente via protocolada sob o nº. 4763 de 30/07/05. Joinville - 11/07/2005.</p> <p><i>Valmir Linhares</i> Valmir Linhares</p> <p>CERTIFICADO: Certifico que em data de hoje, Valmir Linhares, foi notificado com uma via da presente carta notificatória, assinando o recebimento da mesma.</p> <p>O referido é verdade e dou fé. Joinville, 10 de agosto de 2005</p> <p style="text-align: center;">_____ O Oficial</p>
OBRIGAÇÃO(ÕES) PECUNIÁRIA(S) 04/37 (Prestação)	VENCIDAS(S) EM 07/10/04	VALOR R\$ R\$ 425,53		

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

De tudo, para uma nuvem de preocupação no que diz respeito à parte inconsciente da independência e imparcialidade dos magistrados pelo simples fato de que as manifestações decisórias ao longo do processo remetem a citações e relatórios anteriores, replicando afirmações antecedentes sem verificação efetiva, tidas então em princípio como irretocáveis, podendo por isso macular a valoração dos fatos e da prova e o que seria o direito das partes à revisão das decisões, transformando todo o processado apenas em “*jus esperniandi*”. No exemplo em referência, a inicial e errônea afirmação de que o requerido não fora citado, causou incontáveis prejuízos para a boa prestação jurisdicional, e, nestes termos, o desgoverno e o alongamento demasiados desvirtuaram o foco do processo para a baixa nos registros estatísticos. A questão de mérito no processo perdeu merecimento e ficou para segundo plano, revelando a parte da instituição despreocupada com a qualidade do serviço entregue ao jurisdicionado, mas preocupada em justificar o descambo processual como a seguir.

A fundamentação da sentença se apegou à ausência de citação que seria justificadora do reconhecimento da prescrição, mas, no parágrafo imediatamente anterior ao dispositivo,

manifestou que, “aliás, o fato de a sentença que extinguiu o processo em razão do abandono da causa (fls. 97-100) ter sido cassada em segunda instância (fls. 123-33) não transfere ao Poder Judiciário a responsabilidade pela demora na solução do feito (Súmula nº 106 do STJ)”. Isso acaba por deixar transparecer as decisões arraigadas que ainda vêm sendo tomadas nos processos da justiça catarinense.

Se a Súmula nº 106 do STJ expressa que: “proposta a ação no prazo fixado para o seu exercício, a demora na citação por motivos inerentes ao mecanismo da Justiça, não justifica o acolhimento da arguição de prescrição ou decadência”, esta seria hábil para embasar justamente decisão contrária. E, na realidade, parece plenamente configurada a hipótese de responsabilidade do Estado por ato judicial, eis que, reconhecendo-se em sede liminar o direito da autora, a extinção do processo se deu em face de a negação de fato estar solidamente configurado, ou seja, a perfeita citação do requerido, que permaneceu silente, exige uma sentença de procedência da ação com confirmação da liminar face à configuração da revelia.

Caindo como uma luva, tanto a frase do escritor português José de Souza Saramago, ganhador do prêmio Nobel de Literatura de 1988, que diz que “é preciso sair da ilha para ver a ilha. Não nos vemos se não saímos de nós”, quanto a do filósofo Friedrich Nietzsche, inserida na obra “Além do bem e do mal”, que diz “quem deve enfrentar monstros deve permanecer atento para não se tornar também um monstro. Se olhares demasiado tempo dentro de um abismo, o abismo acabará por olhar dentro de ti” (NIETZSCHE, 2001), servem ao necessário percebimento da relação entre a instituição e seus jurisdicionados a fim de criar ambiente propício para “realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” e “ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e humanizado” SANTA CATARINA, [201-]a).

Então, para alcançarmos um estado ideal de interação social em que há equilíbrio, é preciso minimamente conhecê-lo, principalmente pelo fato de não ser uma situação concreta universal. Para tanto, a indicação é tirar a dura armadura, baixar escudo e lança, para ver como é a batalha quando se está do outro lado; é necessário conhecer os possíveis caminhos que levam ao acesso à justiça e nestes estar qualificado para superação dos obstáculos que se apresentarem. Ou seja, se defendemos o acesso à Justiça, temos de proporcionar e/ou ser o meio hábil e eficiente para tal; se defendemos a razoável duração do processo, temos de proporcionar os meios e as ferramentas hábeis e eficazes para tanto. Não devemos continuar cativos em rígida estrutura organizacional e enclausurados em práticas serôdias, sendo, na verdade, justamente aquilo que nos propusemos a combater os facilitadores das altas taxas de litigiosidade, do

acúmulo e da morosidade processual. Com todos os recursos tecnológicos hoje disponíveis para o exercício da prestação jurisdicional, não deveríamos encontrar exemplos vazios de conteúdo e significado, e na verdade o que mais deveria importar são os atos administrativos e processuais com as melhores especificações de valor sob a ótica do processo e do jurisdicionado, para bem formar e informar a lide, com as referências certas e atualizadas, os mecanismos ágeis e eficientes, tudo facilitando a decisão do mérito da causa a ser realizado pelo competente magistrado.

A orientação do estudo de caso é, por meio da filosofia e do pensamento *lean*, que a prestação jurisdicional pode soltar as amarras dos procedimentos arraigados e engessados da época em que o Poder Judiciário tinha uma estrutura organizacional simples e não dispunha de todos os recursos hoje disponíveis e que estão ainda em construção. Assim, muito além de solucionar as situações específicas, as ações e os procedimentos praticados a partir da distribuição de petição inicial precisam ter individualmente a conotação resolutiva, serem inspiradores e aplicáveis a todos os processos em tramitação no judiciário. E há uma diferença sutil entre os termos solução e resolução. De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 1881), solução é: “aquilo que resolve, soluciona (problema, dificuldade etc.); saída, recurso”. Já, a palavra resolução remete a resolver, que, segundo o mesmo dicionário, significa “decompor um corpo em seus elementos constituintes. Fazer desaparecer pouco a pouco, [...] achar a solução, decidir uma questão, solucionar: [...] determinar os valores que, substituídos a incógnita, transforma a equação em identidade. Transformar-se” (FERREIRA, 1999, p. 1752).

O processo de resolução é mais complexo e pode até atingir brios e outros valores, e com certeza dá mais trabalho. Mas o resultado da resolução nasce com uma força tão maior do que a de uma solução, que vale a pena investir no procedimento. A palavra resolução está diretamente ligada a transformar, mexer com as variáveis e encontrar o melhor resultado, e inclusive transformar um problema em uma oportunidade. Significa percebimento do procedimento não apenas pelas ações individualizadas, mas todas as ações que completarão o ciclo de produção em uma nova fase da prestação jurisdicional.

Trata-se de transformar atitudes, tomando como base a filosofia *lean*, os limites do Planejamento Estratégico do PJSC 2015-2020 e de acordo com os princípios constitucionais e processuais atinentes, por meio do Princípio da Primazia do mérito, que traz a indicação de que a atividade jurisdicional deve se pautar pela atividade satisfativa em relação aos direitos discutidos no processo; por meio do Princípio da Economia Processual, que corrobora com os

atos processuais focados na atividade jurisdicional prestada com o menor gasto de tempo e dinheiro, sempre com vistas a produzir o máximo de resultados com o mínimo de esforços; do Princípio da Celeridade, ou a razoável duração do processo, que busca minimizar as dificuldades que retardam e dificultam a tramitação da lide; e do Princípio da Efetividade ou Eficiência, cuja bandeira defende a iniciativa na condução do processo com a incorporação e utilização da tecnologia e de técnicas modernas em favor da resolução rápida e qualitativa do conflito.

O *Lean Process* busca a melhor resposta de acordo com o direito e a justiça, implicando a garantia do direito à resposta adequada, visando elevar ao máximo a executoriedade do que a parte faz jus, o respeito ao devido processo legal, a obediência ao ordenamento jurídico, o dever de impulso oficial e o cumprimento dos prazos legais pelos magistrados e demais servidores do Judiciário. O *Lean Process* parte da ideia de que grande parte dos problemas relacionados à morosidade e à inefetividade do processo está muito mais relacionada a práticas e conceitos serôdios daqueles que desconhecem todo o aparato da atual estrutura organizacional do Poder Judiciário, do que precipuamente pela quantidade de processos em tramitação ou mesmo em função da lei processual. Muitos agentes, na ânsia de dar solução imediata a um problema, podem chegar ao ponto de prejudicar a adequada análise da causa e, assim, adotam uma primeira resposta viável; talvez até não incorreta. Mas, desse modo, quantas vezes optam por solucionar problemas em vez de resolvê-los?

O reconhecimento de que a linha de produção judiciária está longe do razoável e aceitável para a época em que vivemos é um primeiro passo. E este caminho indica que é preciso enxergar os problemas em partes e resolvê-los variável por variável, parte por parte, fazendo-os desaparecer pouco a pouco, e até entendendo em qual parte ou em qual variável eles realmente residem. E será imprescindível também o engajamento de todos os integrantes da instituição, principalmente a unificação de métodos e objetivos dos gestores de cada unidade em relação aos procedimentos administrativos, independentemente de posicionamentos teóricos, legais e jurisprudenciais, sabedores que a decisão acerca do mérito da causa não deve ser influenciada pela condução resolutiva dos atos administrativos e judiciais em cada processo.

Este pode ser o caminho mais viável para se alcançar o verdadeiro acesso à justiça e à razoável duração do processo e, na carona deste direcionamento, reduzir sobremaneira a quantidade de ações judiciais que seguem ativas e se arrastam demasiadamente nas unidades judiciais.

Os eventos 115, ato ordinatório em 25/11/2019, registro e publicação da sentença em cartório; 116, ato ordinatório em 25/11/2019, remessa de relação para publicação no Diário Justiça; e 117, ato ordinatório em 27/11/2019, certificada a publicação de relação no DJ com prazo de 28/11 a 18/12/19, passam *in albis*.

No evento 118, em 04/12/2019, a apresentação da petição de Embargos de Declaração, infelizmente também deixa transparecer a falta da necessária atenção para com os fatos relacionados ao processo e ao caso concreto, ficando nítida a utilização do recurso “copia e edita” porque, ao apresentar o recurso, indica no texto do parágrafo a ação de outra classe processual, e principalmente pelo fato de a citação inicial ter acontecido deveras, mais uma vez, passou despercebido pela maior interessada na resolução da lide. Mesmo consideradas estas falhas, não podem ser contrabalança para os erros da linha de produção do judiciário porque estes são fatores significativos que contribuem para o aumento do acervo e acúmulo de processos em tramitação. Os equívocos ocorridos nas diversas fases de tramitação do processo demonstram que o detentor do monopólio da jurisdição nem sempre consegue oferecer decisões aptas a resguardar e promover ordem, paz social, segurança e desenvolvimento para uma sociedade em constante evolução, revelando verdadeiro prejuízo da garantia do acesso à justiça.

Os eventos 119, ato ordinatório em 05/12/2019, certificada a tempestividade dos embargos; 120, ato ordinatório em 22/01/2020, certidão de migração do processo do SAJ para o Eproc; 121, ato ordinatório em 14/04/2020, conclusivo para sentença; 122, a decisão de rejeição dos embargos de declaração em 23/06/2020; 123, o ato ordinatório em 23/06/2020, intimação eletrônica expedida com prazo de 26/06 a 22/07/2020; 124, a intimação eletrônica confirmada em 24/06/2020; 125, o ato ordinatório em 02/07/2020, suspensão de prazos no PJSC de 30/06 a 05/07/2020 – Resolução GP nº 20; 126, ato ordinatório em 23/07/2020, certidão de decurso de prazo; 127, ato ordinatório em 23/07/2020, certidão trânsito em julgado; 128, ato ordinatório em 23/07/2020, remessa à contadoria para cálculo das custas finais; 129, atos da contadoria em 26/07/2020, indicando valor de diligência disponível para restituição; e 130, a baixa definitiva em 27/07/2020, ocorreram dentro da normalidade processual.

4.1.1 Lean Process nº 0036950-75.2005.8.24.0038/SC

Das observações apresentadas na seção, vê-se a real possibilidade de redução no tempo de tramitação do processo que significará economia de recursos, de tempo e de atos empregados a serem direcionados a outros processos em curso na unidade jurisdicional. Os 3344 dias de

vida do processo poderiam ser reduzidos para 1389 dias, significando uma diminuição de mais da metade do tempo de tramitação da ação, aproximadamente 58,46% do tempo de vida do processo.

O fluxograma a seguir demonstra uma realidade possível, bastando que as condutas da atuação puramente técnicas e judiciais sejam substituídas para interpretações proativas, mais expansivas, consistentes no bom senso e na ideia de ações em defesa da ética, para garantir direitos e o mais pacífico funcionamento da sociedade.

Figura 17 – Fluxograma do Lean *Process* (3 anos, 9 meses e 20 dias).



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Mas o processo também poderia ficar melhor considerando-se a objetividade, conforme demonstrado a seguir.

Figura 18 – Fluxograma do *Lean Process* idealizado (2 anos, 6 meses e 13 dias).



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Explicando, a transposição de datas em relação aos últimos três eventos corresponde às exclusões daqueles tidos como desperdício da linha de produção (eventos 41 a 49), adaptando-se as datas em que foram realizados os similares atos ordinatórios para os atos propostos que acabariam antecipados (eventos 50 a 52).

A situação considera que a sentença confirmando a liminar anteriormente deferida determina de pronto a inserção da restrição de circulação do veículo no sistema Renajud e que tal é objeto de busca e apreensão, tornando desnecessários os dois peticionamentos pela autora, o que requereu o bloqueio e o que requereu a expedição de ofício do Detran e os eventos deles decorrentes, e determina o arquivamento após o trânsito em julgado, sem necessidade de nova movimentação processual. Seriam apenas 925 (novecentos e vinte e cinco) dias de tramitação.

E não termina aqui. É possível considerar ainda mais redução do tempo de vida do processo com a diminuição dos dias entre a prática dos atos idealizados, eis que, com toda a transformação realizável nos procedimentos, mais objetivo e célere será o encaminhamento processual que, em respeito aos prazos processuais constantes no Código de Processo Civil, resultará na desejada razoável duração do processo.

4.2 REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC

A mais importante característica do pensamento *lean* é a contínua eliminação das atividades desnecessárias, desperdícios que ocorrem em praticamente todos os tipos de processos. Se tivermos habilidade para eliminar os atos desnecessários, haverá mais tempo e recursos disponíveis para as situações realmente importantes. O primeiro desafio é enxergar. Tudo que não cria valor, seja para a ação judicial propriamente ou para seu beneficiário, o jurisdicionado, é desperdício.

De igual procedimento, remete-se aos introitos da subseção anterior.

Figura 19 – Demonstração (pág. 1) visual dos impulsos processuais realizados.



Figura 20 – Demonstração (pág. 2) visual dos impulsos processuais realizados.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Oportuno reforçar que a ordem numérica dos eventos considera sequenciais aqueles acontecidos no segundo grau de jurisdição conforme a respectiva cronologia, também por isto

a exposição não corresponde com a ordem dos eventos encontráveis nos sistemas do processo digital (eSAJ/Eproc).

Com mesmo procedimento do processo anteriormente indicado, vamos direto à verificação das etapas sequenciais de tarefas realizadas, o fluxo de trabalho da lide nº 0041710-23.2012.8.24.0038 – Reintegração de Posse c/c pedido liminar – 2ª Vara de Direito Bancário da Comarca de Joinville (SC)⁵¹, protocolada e recebida nos termos do artigo 920 e seguintes do Código de Processo Civil, Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973:

Tabela 2 – Ação de Reintegração de Posse no 0041710-23.2012.8.24.0038/SC

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC					
	Agravos de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho)					
	Agravos de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
01	Protocolo/distribuição da petição inicial SAJ	06/09/2012	00	<i>Protocolo/distribuição da petição inicial</i>	06/09/2012	00
02	AO – recebimento em cartório	10/09/2012	04	<i>AO – recebimento em cartório</i>	10/09/2012	04
03	AO – certidão conferência doctos.	18/09/2012	12	<i>AO – certidão conferência doctos.</i>	18/09/2012	--
04	AO – intimação autor juntar GRJ custas iniciais	18/09/2012	12	<i>AO – intimação autor juntar GRJ custas iniciais</i>	18/09/2012	--
05	Protocolo eletrônico de petição	19/09/2012	13	<i>Protocolo eletrônico de petição</i>	19/09/2012	--
06	AO – juntada de petição	25/09/2012	19	<i>AO – juntada de petição</i>	25/09/2012	--
07	AO – conclusivo para despacho	26/09/2012	20	<i>AO – conclusivo para despacho</i>	26/09/2012 18/09/2012	12
08	Decisão concedendo a liminar	22/10/2012	46	<i>Decisão concedendo a liminar</i>	22/10/2012 14/10/2012 ⁵²	38
09	AO intimação pagamento diligência	04/12/2012	89	<i>AO intimação pagamento diligência</i>	04/12/2012	--
10	AO – certidão publicação relação DJE (prazo 07/02 a 13/02/13)	06/02/2013	153	<i>AO – certidão publicação relação DJE (prazo 07/02 a 13/02/13)</i>	06/02/2013	--
11	Pagamento de GRJ	28/03/2013	203	<i>Pagamento de GRJ</i>	28/03/2013	--
12	Protocolo eletrônico de petição	11/04/2013	217	<i>Protocolo eletrônico de petição</i>	11/04/2013	--

⁵¹ Cópia do processo obtida conforme autorização do juiz de direito em exercício na Vara, Dr. Leandro Katscharowski Aguiar, conforme contato por e-mail em 08/10/2018.

⁵² Adequando-se cronologicamente o evento 08 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 38 dias de vida (26/09/2012 a 22/10/2012 = 26 dias → 18/09/2012 a 14/10/2012 = 26 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
13	AO – juntada de petição	19/04/2013	225	AO – juntada de petição	19/04/2013	–
14	AO – concluso para decisão interlocutória	25/04/2013	231	AO – concluso para decisão interlocutória	25/04/2013	–
15	Despacho juiz	07/05/2013	243	Despacho juiz	07/05/2013	–
16	AO – emissão mandado citação e intimação	23/05/2013	259	AO – emissão mandado citação e intimação	23/05/2013 26/11/2012 ⁵³	81
17	AO – certidão de não localização do réu e veículo	22/07/2013	319	AO – certidão de não localização do réu e veículo	22/07/2013 25/01/2013 ⁵⁴	141
18	AO – juntada de mandado	01/08/2013	329	AO – juntada de mandado	01/08/2013 04/02/2013 ⁵⁵	151
19	AO – intimação para manifestação	07/08/2013	335	AO – intimação para manifestação	07/08/2013 10/02/2013 ⁵⁶	157
20	Protocolo eletrônico de petição indicando novo endereço	27/08/2013	355	Protocolo eletrônico de petição indicando novo endereço	27/08/2013 02/03/2013 ⁵⁷	177
21	AO – juntada de petição	20/09/2013	379	AO – juntada de petição	20/09/2013 26/03/2013 ⁵⁸	201
22	AO – remessa à contadoria judicial	20/09/2013	379	AO – remessa à contadoria judicial	20/09/2013	--
23	AO – intimação pagamento diligência	30/10/2013	419	AO – intimação pagamento diligência	30/10/2013	--
24	Protocolo eletrônico de petição	11/11/2013	431	Protocolo eletrônico de petição	11/11/2013	--
25	AO – juntada de petição	26/11/2013	446	AO – juntada de petição	26/11/2013	--

⁵³ Adequando-se cronologicamente o evento 16 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 81 dias de vida (22/10/2012 a 04/12/2012 = 43 dias → 14/10/2012 a 26/11/2012 = 43 dias).

⁵⁴ Adequando-se cronologicamente o evento 17 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 141 dias de vida (23/05/2013 a 22/07/2013 = 60 dias → 26/11/2012 a 25/01/2013 = 60 dias).

⁵⁵ Adequando-se cronologicamente o evento 18 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 151 dias de vida (22/07/2013 a 01/08/2013 = 10 dias → 25/01/2013 a 04/02/2013 = 10 dias).

⁵⁶ Adequando-se cronologicamente o evento 19 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 157 dias de vida (01/08/2013 a 07/08/2013 = 6 dias → 04/02/2013 a 10/02/2013 = 6 dias).

⁵⁷ Adequando-se cronologicamente o evento 20 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 177 dias de vida (07/08/2013 a 27/08/2013 = 20 dias → 10/02/2013 a 02/03/2013 = 20 dias).

⁵⁸ Adequando-se cronologicamente o evento 21 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 201 dias de vida (27/08/2013 a 20/09/2013 = 24 dias → 02/03/2013 a 26/03/2013 = 24 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
26	AO – emissão de mandado de citação e intimação	27/11/2013	447	AO – emissão de mandado de citação e intimação	27/11/2013 26/03/2013 ⁵⁹	201
27	AO – certidão de não localização do réu e veículo	27/02/2014	539	AO – certidão de não localização do réu e veículo	27/02/2014 26/06/2013 ⁶⁰	293
28	AO – juntada de mandado	11/03/2014	551	AO – juntada de mandado	11/03/2014 08/07/2013 ⁶¹	305
29	AO – intimação para manifestação	11/03/2014	551	AO – intimação para manifestação	11/03/2014 08/07/2013 ⁶²	305
30	Protocolo eletrônico de petição bloqueio Renajud e expedição CP itinerante	04/04/2014	575	Protocolo eletrônico de petição bloqueio Renajud e expedição CP itinerante	04/04/2014 01/08/2013 ⁶³	329
31	AO – juntada de petição	09/06/2014	641	AO – juntada de petição	09/06/2014 06/10/2013 ⁶⁴	395
32	Despacho indeferindo bloqueio	13/06/2014	645	Despacho indeferindo bloqueio	13/06/2014	--
33	Protocolo de petição – embargos de declaração	22/07/2014	684	Protocolo de petição – embargos de declaração	22/07/2014	--
34	AO – juntada de embargos de declaração	15/09/2014	739	AO – juntada de embargos de declaração	15/09/2014	--
35	AO – certidão de tempestividade	15/09/2014	739	AO – certidão de tempestividade	15/09/2014	--
36	AO – conclusão ao juiz	16/09/2014	740	AO – conclusão ao juiz	16/09/2014	--
37	Decisão interlocutória – improcedência dos embargos de declaração	06/10/2014	760	Decisão interlocutória – improcedência dos embargos de declaração	06/10/2014	--
38	AO – certidão de publicação DJE	09/10/2014	763	AO – certidão de publicação DJE	09/10/2014	--

⁵⁹ Adequando-se cronologicamente o evento 26 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 201 dias de vida (20/09/2013 a 20/09/2013 = 0 dias → 26/03/2013 a 26/03/2013 = 0 dias).

⁶⁰ Adequando-se cronologicamente o evento 27 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 293 dias de vida (27/11/2013 a 27/02/2014 = 92 dias → 26/03/2013 a 26/06/2013 = 92 dias).

⁶¹ Adequando-se cronologicamente o evento 28 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 305 dias de vida (27/02/2014 a 11/03/2014 = 12 dias → 26/06/2013 a 08/07/2013 = 12 dias).

⁶² Adequando-se cronologicamente o evento 29 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 305 dias de vida (11/03/2014 a 11/03/2014 = 0 dias → 08/07/2013 a 08/07/2013 = 0 dias).

⁶³ Adequando-se cronologicamente o evento 30 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 329 dias de vida (11/03/2014 a 04/04/2014 = 24 dias → 08/07/2013 a 01/08/2013 = 24 dias).

⁶⁴ Adequando-se cronologicamente o evento 31 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 395 dias de vida (04/04/2014 a 09/06/2014 = 66 dias → 01/08/2013 a 06/10/2013 = 66 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
39	AO – registro da decisão ED	09/10/2014	763	<i>AO – registro da decisão ED</i>	<i>09/10/2014</i>	--
40	AO – certidão de publicação relação DJE (p 20/10 a 03/11/14)	17/10/2014	771	<i>AO – certidão de publicação relação DJE (p 20/10 a 03/11/14)</i>	<i>17/10/2014</i>	--
41	Protocolo eletrônico de petição emissão certidão de intimação para fins de agravo	28/10/2014	782	<i>Protocolo eletrônico de petição emissão certidão de intimação para fins de agravo</i>	<i>28/10/2014</i>	--
42	Protocolo petição Agravo de Instrumento TJSC	29/10/2014	783	<i>Protocolo petição Agravo de Instrumento TJSC</i>	<i>29/10/2014</i>	--
43	AO – certidão de preparo do recurso	30/10/2014	784	<i>AO – certidão de preparo do recurso</i>	<i>30/10/2014</i>	--
44	AO – AI nº 0155189-40.2014.8.24.0000 distribuído e concluso ao relator	31/10/2014	785	<i>AO – AI nº 0155189-40.2014.8.24.0000 distribuído e concluso ao relator</i>	<i>31/10/2014</i>	--
45	Protocolo eletrônico de petição informando interposição de agravo	31/10/2014	785	<i>Protocolo eletrônico de petição informando interposição de agravo</i>	<i>31/10/2014</i>	--
46	Decisão redistribuição do AI nº 2014.078161-5	03/12/2014	818	<i>Decisão redistribuição do AI nº 2014.078161-5</i>	<i>03/12/2014</i>	--
47	AO – e-mail ao juízo de origem	04/12/2014	819	<i>AO – e-mail ao juízo de origem</i>	<i>04/12/2014</i>	--
48	AO – certidão remessa publicação DJE	04/12/2014	819	<i>AO – certidão remessa publicação DJE</i>	<i>04/12/2014</i>	--
49	AO – juntada de e-mail comunicando decisão em AI nº 2014.078161-5	05/12/2014	820	<i>AO – juntada de e-mail comunicando decisão em AI nº 2014.078161-5</i>	<i>05/12/2014</i>	--
50	AO – conclusão ao juiz	09/12/2014	824	<i>AO – conclusão ao juiz</i>	<i>09/12/2014</i> <i>06/10/2013</i>	395

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravos de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravos de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
51	Decisão interlocutória deferindo restrição-circulação Renajud	11/12/2014	826	<i>Decisão interlocutória deferindo restrição-circulação Renajud</i>	11/12/2014 10/10/2013⁶⁵	399
52	AO – e-mail ao relator	12/12/2014	827	<i>AO – e-mail ao relator</i>	12/12/2014	--
53	AO – Renajud Restrição Judicial Online	12/12/2014	827	<i>AO – Renajud Restrição Judicial Online</i>	12/12/2014 11/10/2013⁶⁶	400
54	AO – expedição de ofício intimação parte adversa	13/01/2015	859	<i>AO – expedição de ofício intimação parte adversa</i>	13/01/2015	--
55	AO – certidão de juntada devolução de correspondência	26/01/2015	872	<i>AO – certidão de juntada devolução de correspondência</i>	26/01/2015	--
56	AO – redistribuição do recurso	27/01/2015	873	<i>AO – redistribuição do recurso</i>	27/01/2015	--
57	AO – conclusão ao relator	27/01/2015	873	<i>AO – conclusão ao relator</i>	27/01/2015	--
58	Remessa ao gabinete e recebimento	29/01/2015	875	<i>Remessa ao gabinete e recebimento</i>	29/01/2015	--
59	Protocolo eletrônico de cópia de petição juízo localização do veículo	16/03/2015	921	<i>Protocolo eletrônico de cópia de petição juízo localização do veículo</i>	16/03/2015 13/01/2014⁶⁷	494
60	AO – juntada de petições	19/03/2015	924	<i>AO – juntada de petições</i>	19/03/2015 16/01/2014⁶⁸	497
61	AO – conclusão ao juiz	20/03/2015	925	<i>AO – conclusão ao juiz</i>	20/03/2015	--
62	Decisão interlocutória deferindo restrição-circulação Renajud	23/03/2015	928	<i>Decisão interlocutória deferindo restrição-circulação Renajud</i>	23/03/2015	--
63	AO – Renajud Restrição Judicial Online	24/03/2015	929	<i>AO – Renajud Restrição Judicial Online</i>	24/03/2015	--
64	AO – e-mail ao relator informando restrição judicial	24/03/2015	929	<i>AO – e-mail ao relator informando restrição judicial</i>	24/03/2015	--

⁶⁵ Adequando-se cronologicamente o evento 51 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 399 dias de vida (09/06/2014 a 13/06/2014 = 4 dias → 06/10/2013 a 10/10/2013 = 4 dias).

⁶⁶ Adequando-se cronologicamente o evento 53 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 400 dias de vida (11/12/2014 a 12/12/2014 = 1 dia → 10/10/2013 a 11/10/2013 = 1 dia).

⁶⁷ Adequando-se cronologicamente o evento 59 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 494 dias de vida (12/12/2014 a 16/03/2015 = 94 dias → 11/10/2013 a 13/01/2014 = 94 dias).

⁶⁸ Adequando-se cronologicamente o evento 60 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 497 dias de vida (16/03/2015 a 19/03/2015 = 3 dias → 13/01/2014 a 16/01/2014 = 3 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravos de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravos de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
65	AO – certidão de publicação relação DJE (p 31/03 a 09/04/15)	30/03/2015	935	<i>AO – certidão de publicação relação DJE (p 31/03 a 09/04/15)</i>	<i>30/03/2015</i>	--
66	Protocolo no TJSC do e-mail informando inserção de restrição judicial de circulação	30/03/2015	935	<i>Protocolo no TJSC do e-mail informando inserção de restrição judicial de circulação</i>	<i>30/03/2015</i>	--
67	Decisão monocrática negando seguimento ao recurso por perda de objeto	22/04/2015	958	<i>Decisão monocrática negando seguimento ao recurso por perda de objeto</i>	<i>22/04/2015</i>	--
68	AO – juntada de e-mail informando inserção de restrição judicial de circulação	23/04/2015	959	<i>AO – juntada de e-mail informando inserção de restrição judicial de circulação</i>	<i>23/04/2015</i>	--
69	AO – certidão de publicação DJE	23/04/2015	959	<i>AO – certidão de publicação DJE</i>	<i>23/04/2015</i>	--
70	AO – publicação DJE	27/04/2015	963	<i>AO – publicação DJE</i>	<i>27/04/2015</i>	--
71	AO – remessa à Divisão de cumprimento de acórdãos	08/05/2015	974	<i>AO – remessa à Divisão de cumprimento de acórdãos</i>	<i>08/05/2015</i>	--
72	Protocolo devolução petição juízo deprecado ≡ CP itinerante comarca POA	26/05/2015	992	<i>Protocolo devolução petição pelo juízo deprecado ≡ CP itinerante comarca POA</i>	26/05/2015 25/03/2014⁶⁹	565
73	AO – juntada petição juízo provável localização do veículo/CP/Mandado cumprido sem êxito	18/06/2015	1015	<i>AO – juntada petição juízo provável localização do veículo/CP/Mandado cumprido sem êxito</i>	18/06/2015 17/04/2014⁷⁰	588
74	AO – intimação autor manifestação CP	18/06/2015	1015	<i>AO – intimação autor manifestação CP</i>	18/06/2015 17/04/2014	588
75	AO – certidão de trânsito em julgado em 04/05/15	25/06/2015	1022	<i>AO – certidão de trânsito em julgado em 04/05/15</i>	<i>25/06/2015</i>	--

⁶⁹ Adequando-se cronologicamente o evento 72 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 565 dias de vida (19/03/2015 a 26/05/2015 = 68 dias → 16/01/2014 a 25/03/2014 = 68 dias)

⁷⁰ Adequando-se cronologicamente os eventos 73 e 74 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 588 dias de vida (26/05/2015 a 18/06/2015 = 23 dias → 25/03/2014 a 17/04/2014 = 23 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
76	AO – baixa definitiva à origem	26/06/2015	1023	AO – baixa definitiva à origem	26/06/2015	--
77	AO – encaminhado ao destino pela expedição	26/06/2015	1023	AO – encaminhado ao destino pela expedição	26/06/2015	--
78	AO – certidão juntada peças do AI	09/07/2015	1036	AO – certidão juntada peças do AI	09/07/2015	--
79	Protocolo de petição conversão em Execução de Título Extrajudicial	21/08/2015	1079	Protocolo de petição conversão em Execução de Título Extrajudicial	21/08/2015 20/06/2014 ⁷¹	652
80	AO – juntada de petição conversão ação	27/11/2015	1177	AO – juntada de petição conversão ação	27/11/2015 26/09/2014 ⁷²	750
81	AO – conclusão ao juiz	27/11/2015	1177	AO – conclusão ao juiz	27/11/2015 26/09/2014	750
82	Decisão indeferindo o pedido de conversão	09/12/2015	1189	Decisão indeferindo o pedido de conversão Decisão deferindo ou indeferindo o pedido de conversão conforme hipóteses: A → segue como execução por título extrajudicial B → arquivamento administrativo	09/12/2015 08/10/2014 ⁷³	762
83	AO – certidão de publicação DJE (p 31/03 a 12/05/16)	30/03/2016	1301	AO – certidão de publicação DJE (p 31/03 a 12/05/16)	30/03/2016 28/01/2015 ⁷⁴	874
84	AO – carga do processo físico	15/04/2016	1317	AO – carga do processo físico AO – arquivamento administrativo	15/04/2016 13/02/2015 ⁷⁵	890
85	AO – recebimento do processo	19/04/2016	1321	AO – recebimento do processo	19/04/2016	—

⁷¹ Adequando-se cronologicamente o evento 79 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 652 dias de vida (18/06/2015 a 21/08/2015 = 64 dias → 17/04/2014 a 20/06/2014 = 64 dias).

⁷² Adequando-se cronologicamente os eventos 80 e 81 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 750 dias de vida (21/08/2015 a 27/11/2015 = 98 dias → 20/06/2014 a 26/09/2014 = 98 dias).

⁷³ Adequando-se cronologicamente o evento 82 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 762 dias de vida (27/11/2015 a 09/12/2015 = 12 dias → 26/09/2014 a 08/10/2014 = 12 dias).

⁷⁴ Adequando-se cronologicamente o evento 83 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 874 dias de vida (09/12/2015 a 30/03/2016 = 112 dias → 08/10/2014 a 28/01/2015 = 112 dias).

⁷⁵ Adequando-se cronologicamente o evento 84 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 890 dias de vida (30/03/2016 a 15/04/2016 = 16 dias → 28/01/2015 a 13/02/2015 = 16 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
86	Protocolo de petição requerendo realização de consulta aos sistemas auxiliares	29/04/2016	1331	<i>Protocolo de petição requerendo realização de consulta aos sistemas auxiliares</i>	<i>29/04/2016</i>	—
87	AO – juntada de petição	20/05/2016	1352	<i>AO – juntada de petição</i>	<i>20/05/2016</i>	—
88	AO – conclusão ao juiz	24/05/2016	1356	<i>AO – conclusão ao juiz</i>	<i>24/05/2016</i>	—
89	Decisão indeferindo consulta aos sistemas	24/05/2016	1356	<i>Decisão indeferindo consulta aos sistemas</i>	<i>24/05/2016</i>	—
90	AO – certidão de publicação DJE (p 19/08 a 30/09/16)	18/08/2016	1442	<i>AO – certidão de publicação DJE (p 19/08 a 30/09/16)</i>	<i>18/08/2016</i>	—
91	AO – carga do processo físico	19/08/2016	1443	<i>AO – carga do processo físico</i>	<i>19/08/2016</i>	—
92	AO – recebimento do processo	25/08/2016	1449	<i>AO – recebimento do processo</i>	<i>25/08/2016</i>	—
93	Protocolo de petição – embargos de declaração	25/08/2016	1449	<i>Protocolo de petição – embargos de declaração</i>	<i>25/08/2016</i>	—
94	AO – juntada de embargos de declaração	13/09/2016	1468	<i>AO – juntada de embargos de declaração</i>	<i>13/09/2016</i>	—
95	AO – certidão de tempestividade	13/09/2016	1468	<i>AO – certidão de tempestividade</i>	<i>13/09/2016</i>	—
96	AO – conclusão ao juiz	16/09/2016	1471	<i>AO – conclusão ao juiz</i>	<i>16/09/2016</i>	—
97	Decisão negando recurso	16/09/2016	1471	<i>Decisão negando recurso</i>	<i>16/09/2016</i>	—
98	AO – certidão de publicação DJE (p 22/09 a 13/10/16)	21/09/2016	1476	<i>AO – certidão de publicação DJE (p 22/09 a 13/10/16)</i>	<i>21/09/2016</i>	—
99	AO – carga do processo físico	25/09/2016	1480	<i>AO – carga do processo físico</i>	<i>25/09/2016</i>	—
100	AO – recebimento do processo	03/10/2016	1488	<i>AO – recebimento do processo</i>	<i>03/10/2016</i>	—
101	Protocolo de petição AI	13/10/2016	1498	<i>Protocolo de petição AI</i>	<i>13/10/2016</i>	—
102	AO – processo cadastrado	13/10/2016	1498	<i>AO – processo cadastrado</i>	<i>13/10/2016</i>	—
103	AO – recebido na seção de custas – certidão de preparo	13/10/2016	1498	<i>AO – recebido na seção de custas – certidão de preparo</i>	<i>13/10/2016</i>	—
104	AO – remessa para distribuição	13/10/2016	1498	<i>AO – remessa para distribuição</i>	<i>13/10/2016</i>	—

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia Lean		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
105	AO – Termo de distribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	13/10/2016	1498	AO – Termo de distribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	13/10/2016	–
106	AO – conclusão ao relator	13/10/2016	1498	AO – conclusão ao relator	13/10/2016	–
107	AO – encaminhado ata de distribuição publicação DJE	14/10/2016	1499	AO – encaminhado ata de distribuição publicação DJE	14/10/2016	–
108	AO – certidão de publicação DJE	17/10/2016	1502	AO – certidão de publicação DJE	17/10/2016	–
109	Protocolo petição informando interposição de AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	17/10/2016	1502	Protocolo petição informando interposição de AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	17/10/2016	–
110	AO – juntada de petição	10/11/2016	1526	AO – juntada de petição	10/11/2016	–
111	AO – conclusão ao juiz	11/11/2016	1527	AO – conclusão ao juiz	11/11/2016	–
112	Despacho juiz mantendo decisão	11/11/2016	1527	Despacho juiz mantendo decisão	11/11/2016	–
113	AO – recebido pela seção de tramitação	24/11/2016	1540	AO – recebido pela seção de tramitação	24/11/2016	–
114	Decisão relatora admitindo o recurso e determinando redistribuição	24/11/2016	1540	Decisão relatora admitindo o recurso e determinando redistribuição	24/11/2016	–
115	AO – remessa à Secretaria dos Órgãos Julgadores	24/11/2016	1540	AO – remessa à Secretaria dos Órgãos Julgadores	24/11/2016	–
116	AO – encaminhado expediente publicação DJE	25/11/2016	1541	AO – encaminhado expediente publicação DJE	25/11/2016	–
117	AO – comunicação por e-mail ao juízo de origem	25/11/2016	1541	AO – comunicação por e-mail ao juízo de origem	25/11/2016	–
118	AO – certidão intimação DJE	29/11/2016	1545	AO – certidão intimação DJE	29/11/2016	–
119	AO – emissão de ofícios de intimação partes adversas	01/12/2016	1547	AO – emissão de ofícios de intimação partes adversas	01/12/2016	–
120	AO – digitalização de ARs	09/12/2016	1555	AO – digitalização de ARs	09/12/2016	–
121	AO – juntada de ARs devolvidos sem cumprimento	18/01/2017	1595	AO – juntada de ARs devolvidos sem cumprimento	18/01/2017	–

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
122	AO – certidão devolução correspondência intimação dos agravados	18/01/2017	1595	<i>AO – certidão devolução correspondência intimação dos agravados</i>	<i>18/01/2017</i>	–
123	AO – termo de redistribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	19/01/2017	1596	<i>AO – termo de redistribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000</i>	<i>19/01/2017</i>	–
124	AO – conclusão ao relator	19/01/2017	1596	<i>AO – conclusão ao relator</i>	<i>19/01/2017</i>	–
125	AO – encaminhado ata de redistribuição publicação DJE	20/01/2017	1597	<i>AO – encaminhado ata de redistribuição publicação DJE</i>	<i>20/01/2017</i>	–
126	AO – certificada a publicação DJE	23/01/2017	1600	<i>AO – certificada a publicação DJE</i>	<i>23/01/2017</i>	–
127	Relatório no AI com pedido de dia julgamento	21/03/2017	1657	<i>Relatório no AI com pedido de dia julgamento</i>	<i>21/03/2017</i>	–
128	AO – conclusão ao presidente do órgão julgador	04/04/2017	1671	<i>AO – conclusão ao presidente do órgão julgador</i>	<i>04/04/2017</i>	–
129	Despacho incluindo em pauta	04/04/2017	1671	<i>Despacho incluindo em pauta</i>	<i>04/04/2017</i>	–
130	AO – publicado edital de julgamento DJE	06/04/2017	1673	<i>AO – publicado edital de julgamento DJE</i>	<i>06/04/2017</i>	–
131	AO – certidão de julgamento	20/04/2017	1687	<i>AO – certidão de julgamento</i>	<i>20/04/2017</i>	–
132	Assinado o acórdão	24/04/2017	1691	<i>Assinado o acórdão</i>	<i>24/04/2017</i>	–
133	AO – encaminhado edital publicação de acórdão DJE	24/04/2017	1691	<i>AO – encaminhado edital publicação de acórdão DJE</i>	<i>24/04/2017</i>	–
134	AO – certidão de publicação DJE	26/04/2017	1693	<i>AO – certidão de publicação DJE</i>	<i>26/04/2017</i>	–
135	AO – juntada de e-mail e cópia da decisão AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000	26/04/2017	1693	<i>AO – juntada de e-mail e cópia da decisão AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000</i>	<i>26/04/2017</i>	–
136	AO – conclusão ao juiz	02/05/2017	1699	<i>AO – conclusão ao juiz</i>	<i>02/05/2017</i>	–
137	Decisão juiz determinando cumprimento acórdão – consulta aos sistemas de informação	02/05/2017	1699	<i>Decisão juiz determinando cumprimento acórdão – consulta aos sistemas de informação</i>	<i>02/05/2017</i>	–
138	AO – certidão de consulta ao Infoseg	03/05/2017	1700	<i>AO – certidão de consulta ao Infoseg</i>	<i>03/05/2017</i>	–

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravos de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravos de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
139	Protocolo de petição procuração e substabelecimento	08/05/2017	1705	<i>Protocolo de petição procuração e substabelecimento</i>	<i>08/05/2017</i>	—
140	AO – juntada de petição	08/05/2017	1705	<i>AO – juntada de petição</i>	<i>08/05/2017</i>	—
141	AO – certidão intimação pagamento diligência	08/05/2017	1705	<i>AO – certidão intimação pagamento diligência</i>	<i>08/05/2017</i>	—
142	AO – certidão de trânsito em julgado em 19/05/17	22/05/2017	1719	<i>AO – certidão de trânsito em julgado em 19/05/17</i>	<i>22/05/2017</i>	—
143	AO – remessa ao foro de origem	22/05/2017	1719	<i>AO – remessa ao foro de origem</i>	<i>22/05/2017</i>	—
144	AO – certidão de erro de remessa eletrônica, arquivo enviado pelo malote digital	23/05/2017	1720	<i>AO – certidão de erro de remessa eletrônica, arquivo enviado pelo malote digital</i>	<i>23/05/2017</i>	—
145	AO – arquivado definitivamente – remessa ao arquivo central	23/05/2017	1720	<i>AO – arquivado definitivamente – remessa ao arquivo central</i>	<i>23/05/2017</i>	—
146	AO – juntada de cópia do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000 enviado por malote digital face erro do sistema	23/05/2017	1720	<i>AO – juntada de cópia do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000 enviado por malote digital face erro do sistema</i>	<i>23/05/2017</i>	—
147	AO – certidão de encerramento do 1º volume	24/05/2017	1721	<i>AO – certidão de encerramento do 1º volume</i>	<i>24/05/2017</i>	—
148	AO – certidão de abertura do 2º volume	24/05/2017	1721	<i>AO – certidão de abertura do 2º volume</i>	<i>24/05/2017</i>	—
149	AO – juntada de cópia decisão acórdão	24/05/2017	1721	<i>AO – juntada de cópia decisão acórdão</i>	<i>24/05/2017</i>	—
150	AO – certidão de publicação DJE (p 02/08 a 13/09/17)	01/08/2017	1790	<i>AO – certidão de publicação DJE (p 02/08 a 13/09/17)</i>	<i>01/08/2017</i>	—
151	AO – emissão de mandado de reintegração de posse e citação	06/11/2017	1887	<i>AO – emissão de mandado de reintegração de posse e citação</i>	<i>06/11/2017</i>	—
152	AO – certidão oficial de justiça cumprimento sem êxito	26/01/2018	1968	<i>AO – certidão oficial de justiça cumprimento sem êxito</i>	<i>26/01/2018</i>	—
153	AO – juntada de mandado	09/02/2018	1982	<i>AO – juntada de mandado</i>	<i>09/02/2018</i>	—

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
154	AO – certidão intimação resultado mandado	09/02/2018	1982	AO – certidão intimação resultado mandado	09/02/2018	–
155	AO – certidão publicação DJE (p 17/04 a 23/04/18)	16/04/2018	2048	AO – certidão publicação DJE (p 17/04 a 23/04/18)	16/04/2018	–
156	Protocolo de petição requerendo prazo 15 dias para diligências	25/04/2018	2057	Protocolo de petição requerendo prazo 15 dias para diligências	25/04/2018	--
157	AO – carga do processo físico	27/04/2018	2059	AO – carga do processo físico	27/04/2018	–
158	Protocolo de petição utilização Infoseg/SIEL/Infojud	02/05/2018	2064	Protocolo de petição utilização Infoseg/SIEL/Infojud	02/05/2018	891
159	AO – recebimento do processo	02/05/2018	2064	AO – recebimento do processo AO – reativação do processo	02/05/2018	891
160	AO – juntada de petição	11/06/2018	2104	AO – juntada de petição	11/06/2018	–
161	AO – juntada de petição	21/06/2018	2114	AO – juntada de petição	21/06/2018 11/06/2018 ⁷⁶	931
162	AO – conclusão ao juiz	12/07/2018	2135	AO – conclusão ao juiz	12/07/2018 02/07/2018 ⁷⁷	952
163	Decisão juiz indeferindo a utilização dos sistemas de busca	30/07/2018	2153	Decisão juiz indeferindo a utilização dos sistemas de busca Decisão juiz deferindo a utilização dos sistemas de busca (SISP endereço atualizado em 16/01/18, requerido testemunha em BO)	30/07/2018 20/07/2018 ⁷⁸	970
164	AO – certidão de publicação DJE (p 05/09 a 18/10/18)	04/09/2018	2189	AO – certidão de publicação DJE (p 05/09 a 18/10/18)	04/09/2018 25/08/2018 ⁷⁹	1006
165	AO – certidão decurso de prazo	30/10/2018	2245	AO – certidão decurso de prazo	30/10/2018	--

⁷⁶ Adequando-se cronologicamente o evento 161 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 931 dias de vida (02/05/2018 a 11/06/2018 = 40 dias → 02/05/2018 a 11/06/2015 = 40 dias).

⁷⁷ Adequando-se cronologicamente o evento 162 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 952 dias de vida (21/06/2018 a 12/07/2018 = 21 dias → 11/06/2015 a 02/07/2018 = 21 dias).

⁷⁸ Adequando-se cronologicamente o evento 163 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 970 dias de vida (12/07/2018 a 30/07/2018 = 18 dias → 02/07/2018 a 20/07/2018 = 18 dias).

⁷⁹ Adequando-se cronologicamente o evento 164 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1006 dias de vida (30/07/2018 a 04/09/2018 = 36 dias → 20/07/2018 a 25/08/2018 = 36 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
166	AO – conclusão ao juiz	12/11/2018	2258	AO – conclusão ao juiz	12/11/2018	--
167	Despacho juiz – andamento ao feito sob pena de extinção por abandono	28/11/2018	2274	Despacho juiz – andamento ao feito sob pena de extinção por abandono	28/11/2018	--
168	Protocolo de petição indicando novo endereço	15/02/2019	2353	Protocolo de petição indicando novo endereço	15/02/2019	--
169	AO – expedição de ofício intimação	09/04/2019	2406	AO – expedição de ofício intimação	09/04/2019	--
170	Protocolo de petição indicando endereço para reintegração de posse	17/04/2019	2414	Protocolo de petição indicando endereço para reintegração de posse	17/04/2019	--
171	AO – juntada de petições	09/05/2019	2436	AO – juntada de petições	09/05/2019	--
172	AO – juntada de correspondência devolvida (mudou-se)	14/05/2019	2441	AO – juntada de correspondência devolvida (mudou-se)	14/05/2019	--
173	AO – digitalização de documentos	22/07/2019	2510	AO – digitalização de documentos	22/07/2019 20/10/2018 ⁸⁰	1062
174	GRJ condução oficial de justiça	14/08/2019	2533	GRJ condução oficial de justiça	14/08/2019 12/11/2018 ⁸¹	1085
175	AO – certidão de pagamento de guia em 16/08/19	19/08/2019	2538	AO – certidão de pagamento de guia em 16/08/19	19/08/2019 17/11/2018 ⁸²	1090
176	AO – certidão de conversão processo digital	10/10/2019	2590	AO – certidão de conversão processo digital	10/10/2019 08/01/2019 ⁸³	1142
177	AO – certidão de remessa DJE	10/10/2019	2590	AO – certidão de remessa DJE	10/10/2019 08/01/2019	1142

⁸⁰ Adequando-se cronologicamente o evento 173 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1062 dias de vida (04/09/2018 a 30/10/2018 = 56 dias → 25/08/2018 a 20/10/2018 = 56 dias).

⁸¹ Adequando-se cronologicamente o evento 174 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1085 dias de vida (22/07/2019 a 14/08/2019 = 23 dias → 20/10/2018 a 12/11/2018 = 23 dias).

⁸² Adequando-se cronologicamente o evento 175 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1090 dias de vida (14/08/2019 a 19/08/2019 = 5 dias → 12/11/2018 a 17/11/2018 = 5 dias).

⁸³ Adequando-se cronologicamente o evento 176 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1142 dias de vida (19/08/2019 a 10/10/2019 = 52 dias → 17/11/2018 a 08/01/2019 = 52 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravos de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravos de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
178	AO – expedição de mandado de reintegração de posse e citação	10/10/2019	2590	AO – expedição de mandado de reintegração de posse e citação AO – expedição de mandado de reintegração de posse e citação conforme novo endereço encontrado no SISP	10/10/2019 08/01/2019	1142
179	AO – certidão de publicação DJE (p 15/10 a 21/10/19)	14/10/2019	2594	AO – certidão de publicação DJE (p 15/10 a 21/10/19)	14/10/2019 12/01/2019⁸⁴	1146
180	Protocolo de petição renovando o pedido de citação no endereço indicado	15/10/2019	2595	Protocolo de petição renovando o pedido de citação no endereço indicado	15/10/2019	--
181	AO – certidão pelo oficial de justiça – cumprimento sem êxito	10/12/2019	2651	AO – certidão pelo oficial de justiça – cumprimento sem êxito AO – certidão pelo oficial de justiça – cumprimento parcial, citação com êxito face endereço atualizado verificado no SISP	10/12/2019 10/03/2019⁸⁵	1203
182	AO – juntada de mandado	10/12/2019	2651	AO – juntada de mandado AO – juntada de mandado cumprido parcialmente – citação dos requeridos	10/12/2019 10/03/2019	1203
183	Substabelecimento assinado eletronicamente	30/01/2020	2702	Substabelecimento assinado eletronicamente	30/01/2020	—

⁸⁴ Adequando-se cronologicamente o evento 179 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1146 dias de vida (10/10/2019 a 14/10/2019 = 4 dias → 08/01/2019 a 12/01/2019 = 4 dias).

⁸⁵ Adequando-se cronologicamente o evento 181 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 1203 dias de vida (14/10/2019 a 10/12/2019 = 57 dias → 12/01/2019 a 10/03/2019 = 57 dias).

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
184	AO – manifestação acerca da certidão do oficial de justiça	25/03/2020	2757	AO – manifestação acerca da certidão do oficial de justiça AO – certificação do decurso de prazo sem apresentação de contestação	25/03/2020 24/06/2019	1309
185	AO – intimação eletrônica expedida	25/03/2020	2757	AO – intimação eletrônica expedida	25/03/2020 24/06/2019	1309
186	AO – intimação eletrônica confirmada	26/03/2020	2758	AO – intimação eletrônica confirmada	26/03/2020 25/06/2019	1310
187	Substabelecimento assinado eletronicamente	14/04/2020	2777	Substabelecimento assinado eletronicamente Petição conversão da ação em perdas e danos	14/04/2020 14/07/2019	1329
188	AO – certificado decurso de prazo	09/05/2020	2802	AO – certificado decurso de prazo	09/05/2020	–
189	AO – intimação andamento do feito sob pena de extinção	21/05/2020	2814	AO – intimação andamento do feito sob pena de extinção	21/05/2020	–
190	AO – intimação eletrônica expedida	21/05/2020	2814	AO – intimação eletrônica expedida	21/05/2020	–
191	AO – intimação eletrônica confirmada	25/05/2020	2818	AO – intimação eletrônica confirmada	25/05/2020	–
192	Substabelecimento assinado eletronicamente	29/05/2020	2822	Substabelecimento assinado eletronicamente?	29/05/2020	–
193	Protocolo de petição indicando novo endereço para realizar a reintegração de posse	02/06/2020	2826	Protocolo de petição indicando novo endereço para realizar a reintegração de posse	02/06/2020	–
194	AO – intimação efetuar pagamento de diligência oficial de justiça	05/06/2020	2829	AO – intimação efetuar pagamento de diligência oficial de justiça	05/06/2020	–
195	AO – intimação eletrônica expedida	05/06/2020	2829	AO – intimação eletrônica expedida	05/06/2020	–
196	Substabelecimento assinado eletronicamente	07/06/2020	2831	Substabelecimento assinado eletronicamente?	07/06/2020	–
197	AO – juntada de guia	08/06/2020	2832	AO – juntada de guia	08/06/2020	–
198	AO – juntada de boleto	08/06/2020	2832	AO – juntada de boleto	08/06/2020	–
199	AO – juntada de comprovante de pagamento	09/06/2020	2833	AO – juntada de comprovante de pagamento	09/06/2020	–

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
200	AO – intimação eletrônica confirmada	09/06/2020	2833	AO – intimação eletrônica confirmada	09/06/2020	–
201	Protocolo de petição comprovante de pagamento	09/06/2020	2833	Protocolo de petição comprovante de pagamento	09/06/2020	–
202	AO – expedição de mandado reintegração de posse e citação	24/06/2020	2848	AO – expedição de mandado reintegração de posse e citação	24/06/2020	–
203	AO – recebimento do mandado pelo oficial de justiça	08/07/2020	2862	AO – recebimento do mandado pelo oficial de justiça	08/07/2020	–
204	Substabelecimento assinado eletronicamente	23/07/2020	2877	Substabelecimento assinado eletronicamente?	23/07/2020	–
205	AO – certidão do oficial de justiça – cumprimento sem êxito	13/08/2020	2898	AO – certidão do oficial de justiça – cumprimento sem êxito	13/08/2020	–
206	AO – juntada de mandado não cumprido	13/08/2020	2898	AO – juntada de mandado não cumprido	13/08/2020	–
207	AO – intimação para manifestação certidão oficial de justiça	04/09/2020	2920	AO – intimação para manifestação certidão oficial de justiça	04/09/2020	–
208	AO – intimação eletrônica expedida	04/09/2020	2920	AO – intimação eletrônica expedida	04/09/2020	–
209	AO – intimação eletrônica confirmada	14/09/2020	2930	AO – intimação eletrônica confirmada	14/09/2020	–
210	AO – certidão decurso de prazo	23/09/2020	2939	AO – certidão decurso de prazo	23/09/2020	–
211	AO – intimação andamento do feito sob pena de extinção	13/10/2020	2959	AO – intimação andamento do feito sob pena de extinção	13/10/2020	–
212	AO – intimação eletrônica expedida	13/10/2020	2959	AO – intimação eletrônica expedida	13/10/2020	–
213	AO – intimação eletrônica confirmada	23/10/2020	2969	AO – intimação eletrônica confirmada	23/10/2020	–
214	Petição conversão da ação	29/10/2020	2975	Petição conversão da ação de reintegração em perdas e danos ↑	29/10/2020 14/07/2019	1329
215	AO – conclusão	03/11/2020	2980	AO – conclusão	03/11/2020 19/07/2019	1334

Evento	AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC Agravado de Instrumento nº 0155189-40.2014.8.24.0000 (vermelho) Agravado de Instrumento nº 4012594-76.2016.8.24.0000 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
216	Despacho intimação ocorrência da prescrição	16/11/2020	2993	<i>Despacho intimação ocorrência da prescrição</i> Sentença face revelia, tornando definitiva a liminar antes deferida e, desde já, ante a inocorrência da reintegração de posse, convertendo em perdas e danos conforme planilha de atualização de débito.	16/11/2020 01/08/2019	1347
217	AO – intimação eletrônica expedida	16/11/2020	2993	<i>AO – intimação eletrônica expedida</i>	16/11/2020 01/08/2019	1347
218	AO – decurso de prazo	19/11/2020	2996	<i>AO – decurso de prazo</i>	19/11/2020	–
219	AO – intimação eletrônica confirmada	26/11/2020	3003	<i>AO – intimação eletrônica confirmada</i>	26/11/2020 11/08/2019	1357
220	AO – certidão suspensão de prazos	03/12/2020	3010	<i>AO – certidão suspensão de prazos</i>	03/12/2020 18/08/2019	1364
221	AO – decurso de prazo	22/01/2021	3060	<i>AO – decurso de prazo</i>	22/01/2021	--
222	AO – conclusão	01/02/2021	3070	<i>AO – conclusão</i>	01/02/2021	–
223	Sentença Prescrição da pretensão creditícia	03/02/2021	3072	<i>Sentença Prescrição da pretensão creditícia</i>	03/02/2021	–
224	AO – intimação eletrônica expedida	03/02/2021	3072	<i>AO – intimação eletrônica expedida</i>	03/02/2021	–
225	AO – intimação eletrônica confirmada	13/02/2021	3082	<i>AO – intimação eletrônica confirmada</i>	13/02/2021	–
226	AO – decurso de prazo	13/03/2021	3110	<i>AO – decurso de prazo</i>	13/03/2021	–
227	AO – certificado trânsito em julgado	15/03/2021	3112	<i>AO – certificado trânsito em julgado</i>	15/03/2021 07/10/2019	1414
228	AO – remessa autos contadoria	15/03/2021	3112	<i>AO – remessa autos contadoria</i>	15/03/2021 07/10/2019	1414
229	AO – cálculo custas reembolso para autora	28/03/2021	3125	<i>AO – cálculo custas reembolso para autora</i>	28/03/2021	–
230	AO – baixa definitiva	29/03/2021	3126	<i>AO – baixa definitiva</i>	29/03/2021 20/10/2019	1427

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A ação judicial foi iniciada em 06/09/2012 e arquivada definitivamente em 29/03/2021, tendo ocupado a esteira de produção do judiciário por 3126 dias, ou oito anos, seis

meses e 23 dias, e por duas vezes houve recurso que movimentou também a máquina do segundo grau de jurisdição.

O evento 01, o protocolo da petição inicial, da forma como foi realizado, foi responsável pela necessidade da prática dos atos ordinatórios constantes nos eventos 03 a 06 e 09 a 15; foram úteis considerando a deficiência da peça processual, mas no desdobramento, segundo filosofia *lean*, na linha de produção do judiciário (comentários a seguir) são identificados como desperdícios. Assim, a ação judicial iniciou na contramão da razoável duração do processo por responsabilidade da autora.

O evento 02, recebimento do processo no cartório judicial, demorou demasiados quatro dias, muito provavelmente aguardando na distribuição até que um servidor iniciasse a rotina de remessa e recebimento dos autos, transportando-o fisicamente aos respectivos setores juntamente com outras tantas lides protocoladas e distribuídas para as varas da comarca. Considerando a natureza da ação e a existência de pedido liminar, plausível seria que esse encaminhamento ocorresse no mesmo dia do protocolo/distribuição ou, no máximo, no dia seguinte, mas conforme já expresso e mantendo-se um padrão de desenvolvimento, a adequação ao procedimento *lean* observará as datas dos atos e eventos da movimentação efetivamente registrada, respeitando a condição e a oportunidade de atuação do sujeito então responsável. Assim, três dias de inércia aqui não serão computados como desperdício conforme perfeitamente adequado à teoria de base.

Para a realização do ato ordinatório constante no evento 03, há necessidade de conhecimento de requisitos, observação de documentos e análise prévia do respectivo conteúdo para, a partir da percepção da situação em relação ao pedido, ao direito e à prova, fazer o encaminhamento processual. Essas ações têm conotação muito além das atitudes simples e meramente objetivas; na verdade, são mais complexas e bem subjetivas, e levam ao entendimento de que a responsabilidade por esta prática está rotineiramente deslocada e equivocadamente atenuada. Em determinados processos, a experiência poderá até se revelar por ações úteis, mas acreditamos que na grande maioria das vezes são geradoras de desperdício de tempo, recursos humanos e financeiros que tanto se quer extirpar. Neste processo especificamente, o ato ordinatório certidão de conferência foi direcionado pela inteligência artificial: o alerta foi gerado pelo sistema de automação do judiciário (SAJ) após a inserção do número do processo, abrindo automaticamente uma janela de “Pendências e Prazos do Processo” com a indicação de que “o processo foi cadastrado sem que o número da GRJ fosse informado”. Logo, no evento 04, os procedimentos que se seguiram para a intimação da autora

para comprovar o recolhimento das custas iniciais foram o básico para aquela situação; porém, poderiam ter sido mais eficientes, também chamando a autora à responsabilidade pela prévia quitação do valor correspondente aos imprescindíveis atos de citação e intimação, economizando-se assim os eventos 09 a 15, qualificados como desperdício na esteira de produção do judiciário.

Observa-se que o evento 04 não chegou a ser inserido em alguma relação para publicação no DJE, eis que a autora, imbuída de estilha inconsciente da filosofia *lean*, protocolou no dia seguinte (evento 05) a petição com a complementação da descrição do veículo a ser reintegrado, apresentando a GRJ e o comprovante de quitação das custas iniciais. O evento 06, juntada da petição, não destoou temporalmente das ações anteriores, sendo incluído na coluna dos desperdícios.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- verificação e emissão da certidão de conferência dos documentos;
- confecção do ato ordinatório para intimação da autora a comprovar o pagamento da GRJ relativa às custas iniciais;
- protocolo eletrônico de petição pelos advogados da autora apresentando GRJ, boleto e comprovante de pagamento;
- impressão e juntada da petição ao processo.

O evento 07, conclusão da ação ao juiz de direito, aconteceu dentro dos parâmetros do que seria a normalidade esperada, e o evento 08, decisão que deferiu a liminar pleiteada, foi inicialmente atento na prevenção de atos inúteis e dispendiosos ao determinar que, cumprido o ato, o veículo permanecesse na Comarca pelo prazo mínimo de 30 dias, entretanto não autorizou que fosse praticado em domingos ou feriados ou nos dias úteis além do horário entre seis e vinte horas. Sabemos que a motivação desta restrição legal foi em benefício da garantia constitucional que configurou a casa asilo inviolável do indivíduo, sendo pacífico que tem aplicação extensiva em proteção aos direitos de privacidade e personalidade da pessoa de forma geral. Então, numa análise mais detida, tratando-se de ações necessárias para o cumprimento da decisão de reintegração de posse com remoção do veículo utilitário arrendado para empresa de serviços relacionados a transportes, não sabendo-se carga ou pessoas, plausível que em qualquer das formas de carro, as atividades normalmente teriam início e término em horário comercial e nos dias úteis, propiciando que a medida restritiva fosse perfectibilizada justamente no período das exceções previstas no artigo 172, parágrafo 2º do CPC/73, de modo a causar o menor

embaraço possível ao desempenho da atividade realizada. Esta seria a melhor decisão com base da filosofia *lean*.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 38 dias de vida (26/09/2012 a 22/10/2012 = 26 dias → 18/09/2012 a 14/10/2012 = 26 dias).

O evento 09, intimação para pagamento das diligências do oficial de justiça, seria desnecessário se a autora o tivesse realizado juntamente com as custas iniciais, economizando-se também os atos que foram praticados nos eventos 10 a 15, como antes citado. Ressalta-se que este impulsionamento demorou excessivos 43 dias contados da data que concedeu a liminar. Agravando mais ainda a morosidade processual, foi perfectibilizado com a publicação da relação no DJE somente após mais 64 dias.

No evento 11, pagamento de GRJ, constata-se que as custas intermediárias foram quitadas somente em 28/03/2013, 43 dias após o término do prazo quinquídio estabelecido na intimação (evento 10, ato ordinatório certidão de publicação de relação no DJE), ou seja, a autora também não demonstrou real interesse na razoável duração do processo, protocolando a petição de comprovação de recolhimento das diligências somente 14 dias após a quitação (a petição do evento 12, juntada aos autos, conforme evento 13). A informação do pagamento das custas intermediárias veio aos autos em 16/04/2013, conforme consta na Ficha do Processo/SAJ-PG impressa e juntada à página 54.

O evento 14, conclusão para decisão interlocutória, é considerado o desperdício em essência, eis que não havia qualquer motivação para encaminhamento do processo ao gabinete do magistrado. Tanto é que, no evento 15, o despacho remeteu ao cumprimento da decisão liminar, significando desde o evento 09, 197 dias de tempo e recursos dissipados.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- confecção do ato ordinatório intimação para pagamento das custas intermediárias via publicação no DJE;
- impressão e juntada da certidão da publicação ao processo;
- impressão da Ficha do Processo para verificação acerca da quitação da guia judicial relativa à diligência do oficial de justiça;
- protocolo eletrônico de petição pelos advogados da autora apresentando GRJ, boleto e comprovante de pagamento;
- impressão e juntada da petição ao processo;
- conclusão do processo ao juiz;
- despacho determinando o cumprimento da liminar já deferida.

Do evento 16, emissão do mandado de intimação e citação, observa-se endereço único para a realização do ato (Rua Germano Stein, 188, Sala 9, Joinville, SC), tanto para a pessoa jurídica como para a física, eis que na petição inicial a autora não indicou o local de residência do segundo requerido, o representante legal da empresa – nada obstante constar na página 17, conforme numeração do processo físico, no quadro resumo do contrato de arrendamento mercantil financeiro, os endereços da arrendatária e do devedor solidário (Rua Emilio Hardt, 345, CEP 89239-560, Joinville, SC). Esta omissão, em tese, reduziu para a metade a possibilidade de perfectibilização da citação e intimação, logo, é passível de parcela de responsabilidade pela razoável duração do processo.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 54 dias de vida (07/05/2013 a 23/05/2013 = 16 dias → 14/10/2012 a 30/10/2012 = 16 dias).

No evento 17, ato ordinatório emitido pelo oficial de justiça, a certidão de não localização do réu e veículo deixou transparecer a prática do ato nos exatos limites das informações constantes no expediente, sem qualquer engajamento e real interesse na resolução da lide conforme Missão e Visão da instituição; simplesmente a prática de atos mecânicos, nos moldes dos praticados pelo já citado personagem Charles Chaplin, e então, completamente isentos de responsabilidade processual e social. Mas a filosofia *lean* alcança os atos de campo também[!], e, nesse sentido, para que o oficial de justiça, quando for diligenciar na busca de citação ou intimação de pessoa jurídica, esteja ciente acerca das pessoas responsáveis e/ou seus representantes, independentemente de indicação prévia, e face à lacuna citada no exemplo, ele deve perquirir por eventuais outros endereços dos respectivos representantes legais, certificando o ocorrido nos autos. O esforço seria a consulta de Pessoas, Partes e Representantes no banco de dados do SAJ/PG e a consulta pública ao banco de dados da Receita Federal, no *link* Consulta Quadro de Sócios e Administradores (www.receita.fazenda.gov.br):

Figura 21 – Quadro de Sócios e Administradores QSA/RF.

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	06.058.714/0001-37
NOME EMPRESARIAL:	MARCEL DALMOLIN SERVICOS TRANSPORTES E LOCACAO LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$20.000,00 (Vinte mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	MARCEL DALMOLIN
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

Nome/Nome Empresarial:	MARIA DE LOURDES BATISTA
Qualificação:	22-Sócio

Para informações relativas à participação no QSA, acessar o e-CAC com certificado digital ou comparecer a uma unidade da RFB.

Emitido no dia 30/03/2021 às 16:04 (data e hora de Brasília).

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

Eventualmente, no caso de alguma dúvida ainda pairar, deve-se realizar o acesso aos sistemas auxiliares de informação, mediante *login* e senha autorizados. Como resultado, as possibilidades de cumprimento do mandado com êxito poderiam ser facilmente ampliadas, inclusive constando no banco de dados do SAJ os endereços de Marcel Dalmolin e Maria de Lourdes Batista, relacionados à mesma pessoa jurídica em outro processo⁸⁶ tramitando na comarca de Joinville.

Figura 22- Consulta pessoa física RF.

Consultar Pessoa Física

?

Atualizar Dados da Receita Atualizar Condição Voltar

Nome: MARCEL DALMOLIN Tipo Pessoa: Pessoa Física CPF: 01955910979

Sexo:	Data de Nascimento:	Idade:	Estado Civil:	Nacionalidade:	Naturalidade:
M	20/07/1977	43 anos	Não Informado	Brasileira	-

Mãe:	Pai:	Profissão:
MIRIAN BERTRIZ DALMOLIN	NÃO INFORMADO	NÃO INFORMADO

Endereço Residencial: RUA EMILIO HARDT, 345, 0 - NÃO INFORMADO. - RIO BONITO (PIRABERA - 89239560 - Joinville - SC
 Data de Inclusão: 19/10/2011 19:11:46
 Endereço Residencial: Rua Bernardo Dornbusch, 1800 - Vila Lalau - 89256184 - Jaraguá do Sul - SC
 Data de Inclusão: 04/05/2020 20:34:58
 Endereço Residencial: RUA EMILIO HARDT, S N - PIRABEIRABA - 89239560 - Joinville - SC
 Data de Inclusão: 30/03/2021 15:54:22

Lista de histórico de nomes (1 registro):

Nome	Quem Incluiu	Data Inclusão	Quem Desativou	Data Desativação
MARCEL DALMOLIN	CIDINEI BOGO CHATT (pf:1657380)	19/10/2011 19:11:46		

Atualizar Dados da Receita Atualizar Condição Voltar

Fonte: Elaborada pela autora a partir de consulta ao *site* da Receita Federal.

⁸⁶ Processo nº 0033813-41.2012.8.24.0038, Juízo da 7ª Vara Cível da Comarca de Joinville (SC).

Figura 23 – Consulta pessoa física RF.

Consultar Pessoa Física ?

Atualizar Dados da Receita | Atualizar Contribuinte | Esquecer

Nome: MARIA DE LOURDES BATISTA Tipo Pessoa: Pessoa Física CPF: 10850960920

Sexo: F Data de Nascimento: 28/10/1955 Idade: 65 anos Estado Civil: Não Informado Nacionalidade: Brasileira Naturalidade: -

Mãe: MARIA BATISTA Pai: NÃO INFORMADO Profissão: NÃO INFORMADO

Endereço Residencial: RUA EMILIO HARDT, 17, 0 - NÃO INFORMADO. - RIO BONITO (PIRABERA - 89239560 Joinville - SC
 Data de Inclusão: 19/10/2011 19:11:46
 Endereço Residencial: RUA EMILIO HARDT, 17 - PIRABEIRABA - 89239560 Joinville - SC
 Data de Inclusão: 30/03/2021 16:16:50

Lista de histórico de nomes (1 registro)

Nome	Quem Incluiu	Data Inclusão	Quem Desativou	Data Desativação
MARIA DE LOURDES BATISTA	CIDINEI BOGO CHATT (grn1857380)	19/10/2011 19:11:46		

Atualizar Dados da Receita | Atualizar Contribuinte | Esquecer

Fonte: Elaborada pela autora a partir de consulta ao *site* da Receita Federal.

As novas possibilidades significariam mais diligências a serem recolhidas, portanto mais atos ordinatórios, intimações, peticionamentos etc., que são os desperdícios que se quer evitar no processo. Haveremos de chegar a uma boa equação, seja com a abertura antecipada de uma conta para despesas futuras, na qual o interessado efetua o depósito de determinado valor para utilização em caso de necessidade; seja com a concessão de crédito para quitação posterior pelos modos já conhecidos; ou, quem sabe, até a utilização de uma tecnologia que possibilite consumir quantias nos moldes dos cartões de débito e crédito, dos aplicativos de mobilidade ou, ainda, nos moldes das carteiras digitais. A questão é que a máquina do judiciário não deveria ser rotineiramente movimentada para ações secundárias à lide[!]. O sistema atualmente em uso no TJSC, o Eproc, já trouxe consideráveis melhorias, dispondo de peticionamento específico que requeira diligências, direcionando o usuário para a emissão e quitação da guia respectiva; mas se, equivocadamente ou intencionalmente, for selecionado o peticionamento genérico, os desperdícios virão, e, nesse caso, a necessidade é de conscientização do advogado/interessado dos desdobramentos desta atitude.

As informações contidas no dossiê do veículo (www.detran.sc.gov.br) também estavam a indicar que a probabilidade de concretização do primeiro ato estava reduzida, porque na data em que foi emitido o mandado de reintegração de posse e citação, 23 de maio de 2013, já constava a pendência de pagamento da 2ª e 3ª cotas do IPVA/2012, apontando para possíveis irregularidades; porém, quando deferida a liminar de reintegração de posse em 22/10/2012, o veículo ainda se encontrava em uso regular, transitando por rodovias municipais, estaduais e federais (BR-101 e BR-116 nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul), tanto é que foi autuado por infração de trânsito ocorrida em 12/10/2012 na Rodovia ERS-239, Km 29, 440, Novo Hamburgo, RS.

Com certeza muitos integrantes da força de trabalho do judiciário estão perplexos diante de mais essas “atribuições investigativas”, ainda mais por entenderem em benefício de uma parte em detrimento da outra. Mas a filosofia *lean* é em proveito da razoável duração do processo e do verdadeiro acesso à justiça, e deve ser abraçada igualmente pelos procedimentos administrativos praticados no cartório judicial, pensando-se, por óbvio, na resolução da lide, na melhor configuração do processo, a fim de facilitar sua rápida e eficiente tramitação, amenizando as dificuldades que as partes possam ter e as que o magistrado venha a enfrentar quando for exarar a sentença julgando o mérito da ação. A qualidade do trabalho dos procuradores habilitados nos autos não será determinadamente exclusiva para que o direito alegado e minimamente provado seja efetivamente resguardado, porque, a partir das informações constantes no processo, em função destas, outras são possíveis de se obter nos bancos de dados à disposição do judiciário.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 114 dias de vida (23/05/2013 a 22/07/2013 = 30 dias → 30/10/2012 a 29/12/2012 = 30 dias).

O evento 18, ato ordinatório juntada de mandado em 01/08/2013, e o evento 19, ato ordinatório intimação para manifestação acerca da certidão do oficial de justiça, ocorreram dentro da normalidade do processo.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 130 dias de vida (22/07/2013 a 07/08/2013 = 16 dias → 29/12/2012 a 14/01/2013 = 16 dias).

No evento 20, a autora incorreu na mesma falha anterior ao protocolar eletronicamente a petição indicando novo endereço sem atentar para a necessidade de recolhimento de diligência para a prática do ato pelo oficial de justiça. Esclarece-se que, indicado o endereço para nova tentativa de citação e intimação, poderia o procurador ou interessado entrar em contato com a Contadoria Judicial informando o teor da petição a ser apresentada nos autos e solicitar antecipadamente a emissão da guia para recolhimento judicial, que, quitada, já seria anexada ao respectivo peticionamento, tornando desnecessária a prática dos eventos 22 a 25. Em relação ao evento 21, ato ordinatório juntada de petição, não há considerações.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 174 dias de vida (07/08/2013 a 20/09/2013 = 44 dias → 14/01/2013 a 27/02/2013 = 44 dias).

Como expresso anteriormente, o evento 22, ato ordinatório remessa à contadoria judicial; o evento 23, ato ordinatório intimação para pagamento da diligência do oficial de justiça; o evento 24, o protocolo eletrônico da petição requerendo a juntada da GRJ de custas; e o evento 25, ato ordinatório juntada de petição são desperdícios da linha de produção, seriam bastante fáceis de serem evitados, bastando que o interessado tomasse consciência e desenvolvesse o raciocínio lógico dos próximos acontecimentos. Ora, se vai requerer a prática de um ato que exigirá do meirinho a ida a campo, obviamente o custo desta despesa deverá ser suprido; então, por isso, o recolhimento antecipado do valor dispensando os atos esbanjados no processo, os quais significaram 68 de tramitação do processo.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- confecção da certidão de ato ordinatório para remessa do processo à contadoria judicial;
- confecção da certidão de ato ordinatório para intimação da autora para pagamento das custas intermediárias;
- protocolo eletrônico de petição pela autora apresentando boleto e comprovante de pagamento;
- impressão e juntada da petição ao processo.

O evento 26, ato ordinatório emissão de mandado de citação e intimação, ocorreu em 27/11/2013 e demorou três meses até que, em 27/02/2014, foi emitido no evento 27 o ato ordinatório certidão de não localização do réu e veículo. Consta no expediente que o “réu não mais encontra-se estabelecido no endereço, sendo desconhecido seu paradeiro” e que o oficial de justiça efetuou quatro diligências infrutíferas. Imaginem quantas situações semelhantes a esta ocorrem nos processos de reintegração de posse nas diversas varas das comarcas catarinenses e que, iguais a esta, estão apenas congestionando a linha de produção do judiciário, alongando demasiadamente a taxa de litigiosidade. Durante três meses, o oficial de justiça ficou de posse do mandado aguardando o momento oportuno para o cumprimento, mas que ferramentas dispunha para bem realizar sua missão? É provável que tenha recebido alguma informação verbal da parte autora, mas, e se dispusesse de um banco de dados com boas informações? Nos moldes daqueles já existentes nos sistemas auxiliares de informação, por que não pensar em um sistema interligado com as praças de pedágio, com os estacionamentos pagos, com os controladores de velocidade e com as bombas de abastecimento de combustíveis? Imaginem os equipamentos dessas unidades previamente alimentados com a identificação da placa, características de modelo, cor e ano do veículo, através de comandos desenvolvidos por

inteligência artificial, enviando-se automaticamente um alerta para a polícia mais próxima a fim de criar reais condições de cumprimento da decisão judicial. Quantos milhares de mandados poderiam obter resultado positivo propiciando a mais rápida resolução e o arquivamento das lides? Perfeitamente possível e viável a configuração desses novos sistemas com a integração das concessionárias de rodovias, com as controladoras e fiscalizadoras de trânsito, com os estacionamentos pagos e com os postos de abastecimento de combustíveis, os quais colaborariam demasiadamente em benefício da eficácia processual, da credibilidade da justiça e da razoável duração do processo.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 334 dias de vida (20/09/2013 a 27/02/2014 = 160 dias → 27/02/2013 a 06/08/2013 = 160 dias).

Sem considerações a fazer acerca dos eventos 28, ato ordinatório juntada de mandado em 11/03/2014, e 29, ato ordinatório intimação para manifestação em 11/03/2014.

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 346 dias de vida (27/02/2014 a 11/03/2014 = 12 dias → 06/08/2013 a 18/08/2013 = 12 dias).

As ações em virtude do evento 30, de 4/04/2014, o protocolo eletrônico de petição requerendo o bloqueio Renajud e a expedição de carta precatória (CP) itinerante, foram, no mínimo, tardias e em prejuízo da boa prestação jurisdicional. Passou mais de dois meses para acontecer a juntada da petição (evento 31), em 09/06/2014, e mais alguns dias para a decisão que indeferiu o pedido de inserção da restrição de circulação do utilitário no Renajud em 13/06/2014 (evento 32), ambas as ações tornando pretérita a informação contida na petição, eis que nesse período o veículo poderia estar em qualquer outro lugar não sabido e o cumprimento da CP já não teria mais a probabilidade inicial de eficácia. Oportuno ressaltar que esse requerimento sequer foi analisado pelo magistrado e nenhuma CP foi expedida. O indeferimento da inserção da restrição de circulação, sob o argumento de ser ineficaz por já existir a restrição de arrendamento mercantil financeiro, foi completamente equivocado porque esta impede apenas que seja efetuada a transferência de propriedade do veículo, enquanto aquela possibilitaria a retirada do veículo de circulação, colocando-o à disposição da justiça, acaso localizado por qualquer autoridade policial ou de trânsito. E a decisão também expressa ingenuidade ao escancarar o demérito de seu embasamento jurisprudencial ao transcrever parte

de acordo⁸⁷, de cujo conteúdo semelhante, no exemplo anterior do estudo de caso, já tecemos considerações combativas porque não há qualquer hierarquia na garantia constitucional de direitos. Do mesmo modo, ao magistrado não é dada a opção de menosprezar direitos patrimoniais, e é inadequado invocar a qualidade e/ou intensidade de cautela prévia na assunção de negócios realizada quando uma das partes necessita da prestação jurisdicional para defender um direito contratual não respeitado, porque o Judiciário é um poder regularmente instituído justamente para pacificar essas situações não resolvidas.

Para não incorreremos muito em conteúdo repetitivo, quanto ao cabimento e à oportunidade de utilização plena dos Sistemas Auxiliares de Informação e do Renajud, em especial, remete-se às considerações apresentadas no evento 44 do exemplo de estudo de caso anterior (ação nº 0036950-75.2005.8.24.0038).

Adequando-se cronologicamente os eventos à tramitação *lean*, teríamos um processo com 440 dias de vida (11/03/2014 a 13/06/2014 = 94 dias → 18/08/2013 a 20/11/2013 = 94 dias).

O evento 33, protocolo da petição de embargos de declaração em 22/07/2014, teria espírito *lean*, eis que, adiantando-se do que seria a regular intimação da decisão que o motivou, economiza-se, assim, o encaminhamento para publicação no DJE e respectivo período, inclusive o do prazo e da publicação. Entretanto, a boa decisão, conforme registro no evento 37 a seguir, mostra que os embargos de declaração são, na verdade, desperdício na linha de produção do judiciário porque se verifica que a intenção da embargante era modificar a decisão prolatada, não havendo omissão, contradição ou obscuridade a ser sanada. Há que se considerar também, reforçando a característica do desperdício na linha de produção do processo, o fato de protocolo deste recurso ter em si apenas conotação satisfativa geradora de um crédito em favor do escritório de advocacia que trata dos interesses da autora, conforme contrato realizado entre estes. Assim, cada peticionamento no processo seria gerador de um crédito na conta dos serviços prestados pela contratada, mas infelizmente causador de reflexos nefastos na boa prestação jurisdicional, porque é originador de movimentações desnecessárias em prejuízo

⁸⁷ “[...] Cabe ao banco autor o esforço para encontrar o veículo, ou escolher melhor os clientes, autorizando financiamentos com mais cuidado e segurança, não cabendo ao Poder Judiciário ficar atuando como ‘policiaf ou fiscal’, para as instituições financeiras (fl. 106, correspondente à fl. 38 na origem). O agravante insiste na restrição, pois estaria em conformidade com o entendimento jurisprudencial das Cortes Superiores. Além disso, objetivaria localizar o bem e resguardar interesses de terceiros de boa-fé. No entanto, a anotação no Sistema Renajud é medida inócua pois, como bem assentado na decisão agravada, o próprio recorrente afirmou que o veículo está alienado fiduciariamente (fls. 5 e 9), razão pela qual desnecessária outra restrição. [TJSC, Agravo de Instrumento nº 2012.089035-8, da Capital, rel. Des. José Inacio Schaefer, j. 26-03-2013]”.

direto da tramitação do processo em referência e de todos os outros em curso na vara. Imaginem esta situação replicada em todas as ações judiciais em que há contrato de prestação de serviço e assessoria jurídicos nesses termos. Quanto desperdício a ser evitado, mas como o Poder Judiciário pode lidar com a situação? Fica aqui uma sugestão de tema para futuro trabalho acadêmico ou mesmo um programa a ser desenvolvido por algum tribunal.

O evento 34, ato ordinatório juntada dos embargos de declaração, em 15/09/2014, demorou demasiados quase dois meses, tempo desperdiçado na linha de produção. Os eventos 35, ato ordinatório certidão de tempestividade dos embargos em 15/09/2014, e 36, ato ordinatório conclusão ao juiz em 16/09/2014, ocorreram dentro da normalidade esperada.

O evento 37, decisão interlocutória de improcedência dos embargos de declaração exarada em 06/10/2014, como dito, foi uma boa decisão, simples e objetiva. Os eventos 38, ato ordinatório certidão de publicação DJE em 09/10/2014; 39, ato ordinatório registro da decisão ED em 09/10/2014; e 40, ato ordinatório certidão de publicação relação DJE (p 20/10 a 03/11/14) em 17/10/2014, também ocorreram dentro da normalidade esperada.

Porém, considerado o contexto conforme explanado, os eventos 32 a 40 são desperdícios na linha de produção do judiciário e significaram 130 dias de tramitação desnecessária para o processo.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- despacho indeferindo a inserção da restrição de circulação no Renajud;
- protocolo eletrônico da petição de embargos de declaração;
- impressão e juntada da petição ao processo;
- certificação da tempestividade do recurso;
- conclusão do processo ao juiz de direito;
- decisão interlocutória que reconheceu a improcedência dos embargos de declaração;
- certidão de publicação em cartório e o registro eletrônico da decisão;
- impressão e juntada da certidão de publicação de relação no DJE.

Os eventos 41 ao 45 ocorreram dentro da normalidade cronológica esperada. São eles: o evento 41, em 28/10/2014, protocolo eletrônico da petição que requereu a emissão da certidão de intimação para fins de agravo; o 42, protocolo da petição de AI no TJSC, em 29/10/2014; o 43, ato ordinatório certidão de preparo do recurso, em 30/10/2014; o 44, ato ordinatório no AI nº 0155189-40.2014.8.24.0000, distribuição e conclusão ao relator em 31/10/2014; e o 45, o protocolo eletrônico de petição na comarca informando a interposição do AI no segundo grau em 31/10/2014.

A demora de 35 dias para o evento 46, em 03/12/2014, decisão que determinou a redistribuição do AI nº 2014.078161-5 (0155189-40.2014.8.24.0000), face inexistir requerimento de efeito suspensivo ou antecipação de tutela recursal, é situação passível do estudo para aplicação das atitudes relativas ao pensamento *lean*, eis que, pela sua própria motivação, poderia ter sido objeto de triagem prévia no sentido de que a decisão fosse imediatamente exarada logo após a distribuição do recurso, sem aguardar na fila dos prováveis tantos outros AI protocolados anteriormente e que teriam a prioridade cronológica para apreciação do magistrado/desembargador.

Os eventos 47, ato ordinatório e-mail ao juízo de origem, e 48, ato ordinatório certidão de remessa para publicação da decisão no DJE, ambos na mesma data, 04/12/2014, seguiram a essência da teoria de base.

O evento 49, ato ordinatório praticado na vara, a juntada de e-mail comunicando a decisão no AI nº 2014.078161-5 em 05/12/2014, foi eficiente; o evento 50, ato ordinatório conclusão do processo ao juiz em 09/12/2014, e o evento 51, decisão interlocutória⁸⁸ que, mudando o entendimento anterior, deferiu a inserção da restrição de circulação do veículo no Renajud em 11/12/2014, foram cronologicamente razoáveis. Oportuno destacar que o novo posicionamento, se anteriormente adotado no evento 32, poderia ter evitado não somente os eventos 33 a 40, mas também os eventos 41/52, 54/58, 62/71, 75/78, que significariam menos dez meses de tramitação desperdiçada.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- despacho indeferindo registro do bloqueio no Renajud;
- protocolo de petição de embargos de declaração;
- atos ordinatórios de juntada, certidão e conclusão ao juiz;
- decisão interlocutória de improcedência do ED;

⁸⁸ “Trata-se de ação de reintegração de posse na qual houve o deferimento da liminar, todavia não foi efetivado seu cumprimento. Requereu então o autor a restrição do veículo por meio do sistema RENAJUD, tendo este Juízo indeferido. Interpôs então o autor Agravo de Instrumento que se encontra pendente de julgamento. Ocorre, todavia, que este Juízo modificou seu entendimento acerca da utilização do Sistema RENAJUD na localização de veículos tanto nos processos de Busca e apreensão como nos de reintegração de posse. Sendo assim, revejo posicionamento adotado à fl. 82 e DEFIRO o pedido de bloqueio do bem sub judice (p. 45), devendo a Escrivania inserir restrição judicial na base de dados do Renavam (circulação) pelo sistema Renajud, forte no art. 3º, §9, do Decreto-Lei nº 911/69.

Também, tão logo o veículo seja apreendido, deverá retirar a restrição do Renavam via Renajud. Intime-se o autor para, em 10 (dez) dias, falar a bem de seus direitos. Silente, intime-se pessoalmente para, em 48 horas, dar impulso ao feito, sob pena de extinção.

Comunique-se com urgência o Tribunal de Justiça acerca desta decisão, no bojo ao AI 2014.078161-5. Joinville (SC), 11 de dezembro de 2014. Juiz de Direito”.

- atos ordinatórios certidões de encaminhamento para publicação, de publicação e de registro da decisão;
- protocolo de três petições;
- atos ordinatórios certidões de preparo, de distribuição e conclusão;
- decisão determinando redistribuição do AI;
- atos ordinatórios encaminhamento de e-mail, certidão remessa publicação, juntada de e-mail, conclusão e e-mail ao relator;
- atos ordinatórios expedição de ofício, certidão de juntada correspondência devolvida, redistribuição do recurso, conclusão e remessa ao relator;
- atos ordinatórios conclusão ao juiz, restrição Renajud, e-mail ao relator, certidão de publicação; protocolo e-mail no TJSC, juntado do e-mail, certidão de publicação, publicação DJE, remessa para cumprimento do acórdão, certidão do trânsito em julgado, baixa do recurso à origem, encaminhamento à origem, certidão de juntada de peças do AI;
- decisão interlocutória deferindo restrição, decisão monocrática negando seguimento ao recurso.

Nada obstante serem considerados desperdícios, aproveitaremos as ocorrências nos eventos citados para as oportunas considerações de possibilidades de aplicação do entendimento *lean*.

O evento 52, ato ordinatório e-mail encaminhado em 12/12/2014 ao relator do AI dando conta do deferimento do pedido da autora para inserção da restrição de circulação no Renajud, foi prontamente realizado pela chefe de cartório, que também lançou, na mesma data, o evento 53, restrição judicial *online* conforme *login* registrado.

Os eventos 54 a 58 foram praticados no segundo grau de jurisdição, nos autos do AI nº 0155189-40.2014.8.24.0000. No evento 54, ato ordinatório em 13/01/2015, fugiu do auspicioso entendimento *lean* a expedição de ofício para intimação da parte adversa no mesmo endereço das tentativas da citação inicial, eis que houve expressa indicação de que esta não foi perfectibilizada. O evento 55, ato ordinatório em 26/01/2015, certidão de juntada da devolução da correspondência; os eventos 56, ato ordinatório redistribuição do recurso, e 57, ato ordinatório concluso ao relator, ambos em 27/01/2015; e 58, remessa ao gabinete e respectivo recebimento em 29/01/2015, não dão azo a outras considerações.

O evento 59 – em 16/03/2015, protocolo eletrônico de petição pela autora apresentando a cópia daquela endereçada ao juízo em que o veículo foi avistado para fins de

cumprimento como CP/mandado na comarca de Porto Alegre (protocolo mecânico em 11/03/2015) – somente aconteceu face à importante inovação trazida pela Lei nº 13.043/14 ao parágrafo 12 do artigo 3º do Decreto-Lei nº 911/69⁸⁹, ou seja, a de permitir a apreensão de veículo em qualquer local que venha a ser encontrado, ainda que em comarca diferente daquela correspondente ao endereço anteriormente informado no processo na origem, sem que haja a necessidade de expedição de CP. Merece destaque o fato de que é exemplo do entendimento *lean* incorporado aos dispositivos legais.

É identificado retrabalho no evento 60, em 19/03/2015, atos ordinatórios de juntada em duplicidade das petições, [1] com comprovante de pagamento para expedição de certidão de intimação para interposição de AI (protocolada em 28/10/14); [2] informando ao juízo a interposição do recurso no TJSC (protocolada em 31/10/14); [3] com cópia da petição protocolada na comarca de Porto Alegre requerendo a expedição de mandado de reintegração de posse com base no parágrafo 12 do artigo 3º do Decreto-Lei nº 911/69, sem a necessidade de expedição de CP. O evento 61, ato ordinatório conclusão ao juiz em 20/03/2015, além de ser considerado retrabalho, também é desperdício, assim como o evento anterior (60), na linha de produção, eis que a conclusão era completamente desnecessária.

Da ocorrência no evento 62, decisão interlocutória⁹⁰ em 23/03/2015, emerge certa preocupação, não quanto ao seu conteúdo, mas pelo não percebimento da decisão já existente nos autos, exarada pelo mesmo magistrado três meses e 12 dias antes. A situação denota a ausência da devida atenção aos fatos no processo judicial e nos faz questionar o nível de responsabilidade e comprometimento dos agentes atuantes. A decisão interlocutória é o ato pelo qual o juiz resolve questão incidente no curso do processo e, por isso, obviamente requer o estudo do pedido, a identificação dos envolvidos e outras particularidades que pressupõem desempenho intelectual e desenvolvimento de raciocínio dos fatos em relação às partes e ao

⁸⁹ “§ 12. A parte interessada poderá requerer diretamente ao juízo da comarca onde foi localizado o veículo com vistas à sua apreensão, sempre que o bem estiver em comarca distinta daquela da tramitação da ação, bastando que em tal requerimento conste a cópia da petição inicial da ação e, quando for o caso, a cópia do despacho que concedeu a busca e apreensão do veículo”.

⁹⁰ “Tendo em vista as alterações havidas no Dec. 911/69, houve modificação deste Juízo com relação ao pedido de RENAJUD.

Defiro o pedido de bloqueio do bem sub judice (p.79/81), devendo a Escrivania inserir restrição judicial na base de dados do Renavam (circulação) pelo sistema Renajud, forte no art 3º, § 9, do Decreto-Lei nº 911/69.

Também, tão logo o veículo seja apreendido, deverá retirar a restrição do Renavam via Renajud.

Intime-se o autor para, em 10 (dez) dias, falar a bem de seus direitos.


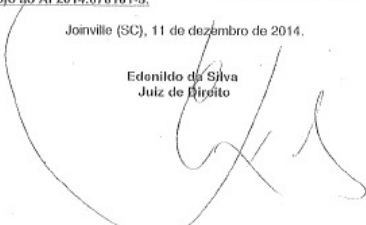

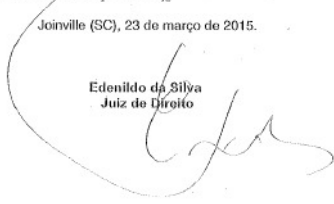
Silente, intime-se-o pessoalmente para, em 48 horas, dar impulso ao feito, sob pena de extinção.

Comunique-se com urgência esta decisão no Agravo de Instrumento 2014.078161-5 (extrato de movimentação fl. 123).

Joinville (SC), 23 de março de 2015. Juiz de Direito”.

direito. Expressamente, faz referência ao peticionamento nas páginas 79/81 do processo físico sem atentar que em 11/12/2014, na página 99, já havia sido deferido o requerimento dos advogados da autora. As ações e o exercício da razão que produzem as decisões judiciais dizem respeito a pessoas e coisas individualizadas, e não deveriam ser percebidas de forma meramente mecânica, como daquelas produzidas em série. A estranheza somente não foi maior por terem sido exaradas duas decisões com mesmo conteúdo decisório, textos bem semelhantes. Será que na oportunidade desta segunda manifestação nada chamou a atenção para o fato de já ter sido deferida e autorizada a inserção da restrição no Renajud, seja o nome das partes ou as características do veículo? Como a decisão anterior ficou invisível?

Figura 24 – Decisões interlocutórias no processo judicial nº 0041710-23.2012.8.24.0038.

<p style="text-align: right;">99</p>  <p>ESTADO DE SANTA CATARINA PODER JUDICIÁRIO Comarca de Joinville 2ª Vara de Direito Bancário</p> <p>Autos nº 0041710-23.2012.8.24.0038 Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC Autor: Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A Réu: Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda e outro</p> <p style="text-align: center;">Decisão Interlocutória:</p> <p>Trata-se de ação de reintegração de posse na qual houve o deferimento da liminar, todavia não foi efetivado seu cumprimento. Requereu então o autor a restrição do veículo por meio do sistema RENAJUD, tendo este Juízo indeferido. Interpôs então o autor Agravo de Instrumento que se encontra pendente de julgamento.</p> <p>Ocorre, todavia, que este Juízo modificou seu entendimento acerca da utilização do Sistema RENAJUD na localização de veículos tanto nos processos de Busca e apreensão como nos de reintegração de posse.</p> <p>Sendo assim, rejeito posicionamento adotado à fl. 82 e DEFIRO o pedido de bloqueio do bem <i>sub judice</i> (p. 45), devendo a Escrivania inserir restrição judicial na base de dados do Renavam (circulação) pelo sistema Renajud, forte no art 3º, §9, do Decreto-lei 911/69.</p> <p>Também, tão logo o veículo seja apreendido, deverá retirar a restrição do Renavam via Renajud.</p> <p>Intime-se o autor para, em 10 (dez) dias, falar a bem de seus direitos.</p> <p>Silente, intime-se-o pessoalmente para, em 48 horas, dar impulso ao feito, sob pena de extinção.</p> <p>Comunique-se com urgência o Tribunal de Justiça acerca desta decisão, no bojo do AI 2014.078161-5.</p> <p>Joinville (SC), 11 de dezembro de 2014.</p> <p style="text-align: center;">Edenildo da Silva Juiz de Direito</p>  <p><small>Endereço: Rua Hermann August Lepper, 980, - Saguaçu - CEP 89221-902, Fone: (47) 3461-8758, Joinville-SC - E-mail: joinville.bancario@tjsc.jus.br</small></p>	<p style="text-align: right;">120</p>  <p>ESTADO DE SANTA CATARINA PODER JUDICIÁRIO Comarca de Joinville 2ª Vara de Direito Bancário</p> <p>Autos nº 0041710-23.2012.8.24.0038 Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC Autor: Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A Réu: Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda e outro</p> <p style="text-align: center;">Decisão Interlocutória:</p> <p>Tendo em vista as alterações havidas no Dec 911/69, houve modificação deste Juízo com relação ao pedido de RENAJUD.</p> <p>Defiro o pedido de bloqueio do bem <i>sub judice</i> (p.79/81), devendo a Escrivania inserir restrição judicial na base de dados do Renavam (circulação) pelo sistema Renajud, forte no art 3º, §9, do Decreto-lei 911/69.</p> <p>Também, tão logo o veículo seja apreendido, deverá retirar a restrição do Renavam via Renajud.</p> <p>Intime-se o autor para, em 10 (dez) dias, falar a bem de seus direitos.</p> <p>Silente, intime-se-o pessoalmente para, em 48 horas, dar impulso ao feito, sob pena de extinção.</p> <p>Comunique-se com urgência esta decisão no Agravo de Instrumento 2014.078161-5 (extrato de movimentação fl. 123).</p> <p>Joinville (SC), 23 de março de 2015.</p> <p style="text-align: center;">Edenildo da Silva Juiz de Direito</p>  <p><small>Endereço: Rua Hermann August Lepper, 980, - Saguaçu - CEP 89221-902, Fone: (47) 3461-8758, Joinville-SC - E-mail: joinville.bancario@tjsc.jus.br</small></p>
--	---

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

Por consequência, os eventos 63 a 65 foram igualmente retrabalho desnecessário, eis que haviam sido realizados anteriormente: 63, ato ordinatório de inserção do impedimento de circulação do utilitário no Renajud Restrição Judicial Online em 24/03/2015; 64, na mesma

data, ato ordinatório e-mail ao relator do AI informando a anotação da restrição judicial; e 65, ato ordinatório certidão de publicação da relação no DJE (p 31/03 a 09/04/15) em 30/03/2015. É de se questionar por que a repetição de atos tão característicos não foi naquele momento identificada, principalmente porque a restrição já havia sido pelo mesmo agente inserida em 12/12/2014 (evento 53).

Os eventos 66 a 71 foram praticados nos autos do AI no TJSC. Em 30/03/2015, o evento 66, protocolo do e-mail informando a inserção da restrição judicial de circulação no Renajud, deu ensejo ao evento 67, a decisão monocrática que negou seguimento ao recurso face à perda de objeto, em 22/04/2015, e o ato ordinatório juntada da referida correspondência eletrônica aconteceu no dia seguinte, 23/04/2015 (evento 68). Os eventos 69, certidão de publicação no DJE em 23/04/2015; 70, publicação no DJE em 27/04/2015; e 71, remessa à Divisão de cumprimento de acórdãos em 08/05/2015, foram atos ordinatórios razoáveis para a situação em que se encontrava o recurso.

No evento 72, em 26/05/2015, protocolo da petição e documentos que instruíram a tentativa de reintegração de posse na comarca de Porto Alegre, a documentação encaminhada pelo referido juízo que atuou como se deprecado fosse foi juntada aos autos somente em 18/06/2015, evento 73, contendo o teor do mandado cumprido sem êxito. Desta situação, na mesma data, foi emitido o ato ordinatório intimação do autor para manifestação acerca do resultado do requerimento para reintegração do bem móvel em comarca distinta e da não localização da empresa requerida no endereço em Porto Alegre (RS). Ao que parece, as mazelas decorrentes das leituras superficiais das manifestações e dos documentos em processos judiciais se estendem aos demais tribunais. O teor do expediente emitido pela oficiala de justiça da comarca de Porto Alegre expressa: “Certifico que em cumprimento ao mandado retro, me dirigi à Rua Irmão José Otão, onde não encontrei a empresa ré ou o número 374. [...] Moradores e comerciantes próximos afirmaram desconhecer o citando. [...]”. O mandado expedido pela Vara de Precatórias Cíveis apenas determinou “cumprir o objeto presente na precatória anexa”, remetendo, pois, ao teor da petição dos advogados da autora que continha o pedido destacado para reintegração do bem móvel, cópia da petição inicial da ação e do despacho de deferimento liminar. No contexto, parece que a busca pelo veículo no endereço onde teria sido avistado não aconteceu ou, no mínimo, seu resultado não foi certificado. O despacho judicial determinando a devolução à origem, tendo em vista o cumprimento negativo do mandado, também não foi hábil para identificar eventual cumprimento parcial, e, nessa qualidade, os atos praticados

naquela que foi autuada como CP itinerante não refletiram a prestação jurisdicional que se esperaria em qualquer unidade. O acesso à justiça também ficou prejudicado no TJRS.

Os eventos 75 a 77 aconteceram nos autos do AI no TJSC e aqui não comportam comentários. São eles: evento 75, em 25/06/2015, ato ordinatório certidão de trânsito em julgado em 04/05/15; evento 76, ato ordinatório baixa definitiva à origem, e evento 77, ato ordinatório encaminhado ao destino pela expedição, ambos em 26/06/2015.

O evento 78, ato ordinatório certidão de juntada de peças do AI nos autos da comarca de origem em 09/07/2015 computou 13 (treze) dias na esteira de produção do judiciário catarinense.

O evento 79, em 21/08/2015, protocolo de petição requerendo a conversão da Ação de Reintegração de Posse em Execução de Título Extrajudicial, é daquelas ações que objetivam manter de alguma forma o “processo vivo” e, assim, o nome dos requeridos constar com restrição judicial em eventual consulta ou emissão de certidão que possam estes necessitar, forçando-os a tomar atitudes para regularização do contrato celebrado. Esse tipo de intencionalidade é muito comum nas lides judiciais em que não mais se vislumbra possibilidade de solução minimamente proveitosa, quando o autor deixa de querer a celeridade processual, passando a praticar atos para provocar a procrastinação da ação judicial. Situações e atitudes como esta são notoriamente conhecidas no meio jurídico, e são parcela do problema que este estudo de caso pretende que seja inserido na pauta das prioridades e dos programas de desenvolvimento do TJSC, para que este oficialmente reconheça a necessidade de formas alternativas de prestação jurisdicional, resguardando os direitos que podem ser resguardados, sem prejudicar o acesso à justiça e a razoável duração dos processos e, de quebra, fortalecendo ainda mais o respeito ao poder institucional e a importância da pacificação social. A tarefa não é simples: a experiência mostrará os obstáculos e as adversidades que deverão ser claramente identificados e superados. Breve exercício exemplificativo a seguir, no evento 82.

Foram demasiados três meses e seis dias para a prática do ato ordinatório juntada da petição que requereu a conversão da ação (evento 80) e ato ordinatório conclusão do processo ao juiz (evento 81), ambos em 27/11/2015.

O evento 82, em 09/12/2015 – decisão⁹¹ que indeferiu o pedido manifestando o entendimento de que a prerrogativa de conversão nas ações de busca e apreensão respaldadas por vínculo de alienação fiduciária não pode ser aplicada analogicamente aos casos de reintegração de posse embasada em contrato de arrendamento mercantil, e que projetou, transcorrido o prazo em branco, determinando desde já o arquivamento administrativo do feito –, é terra fértil para argumentos relacionados à teoria de base.

⁹¹ “Autos nº 0041710-23.2012.8.24.0038

Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC

Autor: Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A

Réu: Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda e outro

Vistos para decisão.

Cuida-se de ação de reintegração de posse formulada por Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A em face de Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda.

Compulsando os autos, denota-se que a liminar foi deferida (fls. 50-51), determinando a reintegração de posse.

No entanto, o veículo não foi encontrado, conforme certidões do oficial de justiça juntadas às fls. 64 e 77.

Intimada, a parte autora pleiteou a conversão dos autos em ação de execução (fls.175-176). Porém, incabível tal pedido, tendo em vista que a prerrogativa de conversão existente nas ações de busca e apreensão não pode ser aplicada analogicamente ao presente caso.

Nesse sentido:

"APELAÇÃO CÍVEL - AÇÃO DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE - CONTRATO DE ARRENDAMENTO MERCANTIL - SENTENÇA DE EXTINÇÃO SEM RESOLUÇÃO DO MÉRITO DIANTE DA IMPOSSIBILIDADE DE CONVERSÃO DO FEITO EM EXECUÇÃO (CPC, ART. 267, INC. VI) - RECURSO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA AUTORA - AVENTADA A APLICAÇÃO POR ANALOGIA DO REGRAMENTO ATINENTE ÀS AÇÕES DE BUSCA E APREENSÃO COM BASE NO DECRETO-LEI 911/69 - INACOLHIMENTO - CONVERSÃO PREVISTA APENAS PARA OS CONTRATOS DE ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA - RECURSO DESPROVIDO. Apesar de cediço haver previsão de converter a ação de busca e apreensão em ação de execução, na forma do art. 5º do Decreto-Lei 911/1969, e de acordo com o entendimento sedimentado desta Corte, forte no Enunciado nº IX do Grupo de Câmaras de Direito Comercial, o caso em comento trata de ação de reintegração de posse, fundada em contrato de arrendamento mercantil. Logo, não sendo hipótese de busca e apreensão, lastreada em contrato garantido por alienação fiduciária, não cabe a aplicação do Decreto-Lei 911/69, o qual é regramento específico para esse tipo de ação." (TJSC, Apelação Cível nº 2013.024856-9, de Rio do Sul, rel. Des. Robson Luz Varella, j. 16-07-2013).

Ainda, requereu a instituição financeira que fosse realizada a restrição da circulação do automóvel, o que também não merece acolhimento, pois não cabe ao Poder Público realizar diligências de responsabilidade da parte.

Assim:

a) Indefiro o pedido de conversão dos autos em execução;

b) Intime-se o requerente, na pessoa de seu procurador e pessoalmente, para, em 30 (trinta) dias, requerer o que entender pertinente, sob pena de arquivamento administrativo, em caso de inércia;

c) Transcorrido o prazo em branco, determino o ARQUIVAMENTO ADMINISTRATIVO do feito, salientando que o "mero arquivamento dos autos, em Cartório, é uma provisão judicial de natureza administrativa, porém, não extintiva do processo" (JULGADOS do TARGS, vol. 27/125), ciente de que, independentemente de a demanda estar arquivada administrativamente ou de prévia intimação do titular da ação para impulsionar o feito, o prazo prescricional não suspende;

d) Havendo manifestação, retornem os autos conclusos.

Publique-se. Intimem-se. Cumpra-se.

Joinville (SC), 09 de dezembro de 2015. Juiz de Direito”.

O pensamento direcionado para as futuras ocorrências no processo e para a antecipação de atos e da respectiva economia de tempo e de outros encaminhamentos é inegavelmente o que o pensamento *lean* quer solidificar como prática no curso normal de todas as ações judiciais. Mas essas determinações precisam considerar as nuances em que serão, por outros atos, registradas e/ou colocadas em prática, de modo a não propiciar ou permitir os desperdícios na linha de produção do judiciário. Neste exemplo, a prévia determinação de arquivamento administrativo em caso de inércia da autora causou embaraço no ato de registro da decisão no sistema informatizado, a ser praticado na sequência, seja em gabinete ou em cartório, especificamente em relação à classificação da decisão e ao respectivo lançamento da movimentação/evento no fluxo processual informatizado. Deve-se lançar genericamente como decisão interlocutória face ao indeferimento da conversão da ação ou lançar como determinação de arquivamento administrativo que ainda não aconteceu? Ou lançar uma e depois outra? Na prática, a condução desses procedimentos pode ser tumultuada e ocasionar retrabalho, lembrando também que há questões relativas à atribuição de peso ao registro para respectiva contagem estatística e que o sistema operacional em utilização não tem configuração para lidar com eventual tipo de “evolução” de registro das decisões.

Por sua vez, quanto ao âmago da questão, a decisão foi deveras simplista ao remeter a fundamentação da negativa de conversão da ação para o teor da ementa da AC que resolveu caso semelhante (Ação de Reintegração de Posse fundada em contrato de arrendamento mercantil) com base na regulamentação dos contratos garantidos por alienação fiduciária (artigo 5º do Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969) e no Enunciado nº IX do Grupo de Câmaras de Direito Comercial do TJSC⁹². Inicialmente é preciso deixar claro que o referido Decreto-Lei estabeleceu normas de processo sobre alienação fiduciária e outras providências e alterou a redação de artigo da lei do ano de 1965 que disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para o seu desenvolvimento. Especificamente, o artigo citado expressa que, “[...] se o credor preferir recorrer a ação executiva, direta ou a convertida na forma do artigo 4º, [...] serão

⁹² TJSC, Enunciado do Grupo de Câmaras de Direito Comercial:

“IX - Não se justifica a conversão da busca e apreensão, intentada com base no DL nº 911 de 1/09/1969, em ação de depósito, sendo facultado ao credor, todavia, postular o prosseguimento do feito na forma de execução com base no art. 5º do Diploma em questão, preservado o andamento das demandas nas quais já houve a conversão e a citação do devedor. (publ. DJE nº 268, pág. 01 de 14.08.2007)”.

penhorados, a critério do autor da ação, bens do devedor quantos bastem para assegurar a execução” (BRASIL, 1969). Ou seja, para as ações fundadas em contrato de alienação fiduciária, o dispositivo⁹³ previu a possibilidade de conversão do pedido de busca e apreensão, nos mesmos autos, em ação executiva, possibilitando a penhora de outros bens do devedor. Mas é importante ressaltar que: a então medida tinha caráter preventivo e pendente à lide para acautelar o interesse da parte (artigo 675 e 676, III, do CPC/39 => Decreto-Lei nº 1.608, de 18 de setembro de 1939); no Brasil, o *leasing*, ou arrendamento mercantil surgiu legalmente em 1974 com a sanção da Lei nº 6.099, que denominou e regulamentou essa forma de contratar, nada obstante já existir como contrato atípico desde final da década de 1960 (BENJÓ, 1981 *apud* MOREIRA, 2014); e na época do Enunciado IX do Grupo de Câmaras de Direito Comercial, a Busca e Apreensão poderia ser utilizada como ação autônoma e ter unicamente caráter satisfativo, independente, pois, de outra lide.

Então, considerados os fatos, é possível dizer que o posicionamento não atentou devidamente para a evolução do direito e as inovações e atualizações trazidas pela legislação brasileira e, por consequência, suprimiu a possível e boa aplicação da analogia diante do novo modelo de contratar, o arrendamento mercantil (*leasing*), que se assemelha à alienação fiduciária, já que em ambos há desdobramento da posse (direta para o usuário e indireta para o proprietário). Porém, o *leasing* é negócio jurídico mais complexo, pois reúne pluralidade de relações de direito obrigacional, características da locação, financiamento e compra e venda.

Ademais, a conversão da ação de reintegração de posse em ação executiva poderia ter sido de pronto deferida, exclusivamente com base no título executivo extrajudicial apresentado com a petição inicial, o contrato de arrendamento mercantil assinado por duas testemunhas, contendo as imprescindíveis características de exigibilidade, liquidez e certeza; e, sem precisar ouvir a parte contrária, eis que ainda não havia sido citada. Nesse caso, a decisão de conversão pressupunha a prévia realização da atividade de interpretação com a verificação da validade e eficácia da hipótese perante o processo, de forma a produzir os efeitos jurídicos respectivos. Caso necessário, eventuais lacunas poderiam ser preenchidas tendo em conta a nova classificação processual. Assim, a conversão da ação descarta o ajuizamento de outra demanda, pois é tratada como mecanismo para se atribuir validade e eficácia a um procedimento

⁹³ Decreto-Lei nº 911/1969. Art. 4º. Se o bem alienado fiduciariamente não for encontrado ou não se achar na posse do devedor, fica facultado ao credor requerer, nos mesmos autos, a conversão do pedido de busca e apreensão em ação executiva, na forma prevista no Capítulo II do Livro II da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil.

processual inicialmente válido que por questões alheias não atingiu o resultado legalmente previsto.

Porém, como retro afirmado, a experiência indica que esta lide é daquelas em que não mais se vislumbra possibilidade de solução breve e que a pessoa no polo ativo deixou de querer a celeridade processual e passará a praticar atos para provocar a procrastinação da ação com o único objetivo de manter o “processo vivo” por maior tempo possível e o nome das pessoas no polo passivo constarem com restrição judicial em eventual consulta ou emissão de certidão que estas possam necessitar, forçando-as a tomar atitudes para regularização do contrato celebrado.

A questão é, repetindo, como pode o Judiciário lidar com este problema?

Vejam! Na ação originária, foi deferida a liminar de reintegração de posse, e após três tentativas inexitosas nem os requeridos e nem o veículo foram localizados. Teoricamente, resguardando o direito da autora, foi inserida a restrição de circulação do veículo no sistema Renajud, ou seja, existindo possibilidade real, mesmo que remota, da liminar ser concretizada por atuação de autoridade policial ou de trânsito.

Acaso deferida a conversão da ação para execução por título extrajudicial como requereu a autora, qual seria a nova situação?

Precipuamente, face à mudança de classe processual, questionar-se-ia a manutenção ou não da restrição de circulação inserida no dossiê do veículo. Sem outras informações, não se vislumbra vantagem alguma, principalmente porque os requeridos sequer foram localizados para a citação inicial. E, nestas situações, a experiência também ensina que é muitíssimo pouco provável serem encontrados bens passíveis de penhora. Então, por que o procurador da autora requereu a conversão da ação sem ao menos indicar nova possibilidade de citação e bens passíveis de penhora, senão unicamente para procrastinar a tramitação do processo e, ainda, gerar o crédito pelo peticionamento na conta da prestadora de serviços jurídicos?

O momento é oportuno para a prestação jurisdicional da era da informação, inspirada no pensamento e nas atitudes *lean* e focada em evitar os rotineiros desperdícios. Para tanto, a básica consulta aos sistemas auxiliares de informação seria o início e poderia rapidamente indicar um rumo, se ele existir. Exemplificando, no SIEL, poderia saber acerca do cumprimento da obrigação eleitoral do requerido de forma a restringir o campo geográfico para fins de citação e intimação; no SISP, saber acerca de eventual registro de boletim de ocorrência relacionado com o requerido, ou mesmo a emissão atualizada de Carteira Nacional de Habilitação (CNH), em que constariam informações de domicílio atualizadas; no Selo Digital/Cartórios Extrajudicial, ter conhecimento de eventual registro de óbito, o que mudaria radicalmente a

situação da ação. Se necessário, a pesquisa também poderia seguir com as possibilidades restantes conforme rol explicativo no item 3.3.1 desta dissertação, seja na ação originária ou na convertida.

Porém, ainda não é o bastante. Se não identificado algum caminho de solução útil, é preciso reconhecer a limitação e, com firme disposição, retirar a ação do fluxo normal dos procedimentos da unidade judicial, de forma que procedimentos inúteis não sejam intencionados, prejudicando a tramitação das outras demandas em curso. O arquivamento administrativo com manutenção e resguardo dos benefícios e direitos adquiridos até então, como no exemplo do estudo de caso, e a manutenção da restrição de circulação do utilitário objeto da ação de reintegração de posse já são práticas conhecidas. Indo mais além, é preciso pensar em soluções para o momento em que a prescrição atingirá o exercício do direito e da ação; então, a inscrição do nome dos requeridos em cadastro (a ser criado) de pendência judicial não resolvida, independentemente de eventual prescrição e arquivamento administrativo ou definitivo da ação, pode ser um caminho a ser trilhado, e o registro ficaria mantido até que resolvida a situação na lide.

Em suma, com todas as informações constantes nos bancos de dados à disposição do Poder Judiciário e, especificamente, do TJSC, o que se pretende é que se utilize destas, independentemente de provocação, porque influirão temporalmente e qualitativamente nas decisões processuais e administrativas de forma muito positiva. Genericamente, a autoridade judicial já está acostumada a tomar decisões com base em dados legais, jurisprudenciais, estatísticos etc. e naqueles constantes dos processos face às limitadas informações das partes. Mas a crescente taxa de litigiosidade, a demanda processual invencível, está a exigir mudanças significativas e corajosas e, nesta época em especial, requer a maior responsabilidade do Poder Jurisdicional por estar aparelhado como nenhum outro e não haver impedimentos justificáveis para a plena utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação e outros que vierem, como a internet e as redes sociais, cujos dados vão gerar benefícios para o processo judicial e sua célere tramitação, oferecendo assim soluções mais satisfatórias para os jurisdicionados. Isso não significa trabalhar mais; significa trabalhar melhor. É, em princípio, uma questão de decisão organizacional reveladora da consciência da grande responsabilidade condizente com seu grande poder.

Hipoteticamente, também podemos configurar algumas situações e apontar a solução *lean* para o exemplo do estudo de caso na fase em comento.

Tendo recebido o processo com a petição requerendo a conversão da ação de reintegração de posse em ação de execução por título extrajudicial, o magistrado, consultando o banco de dados dos Sistemas Auxiliares de Informação, em especial o SISP, o Infojud, o Renajud, o CNIB, o SREI e a Central RISC (ver funcionalidades no item 2.3.1), poderia proceder de duas formas, descritas a seguir como Situação A e Situação B.

Situação A → identifica a existência de bens imóveis, terrenos passíveis de penhora, e desde já: 1) defere a conversão da ação, procedendo-se à respectiva adequação da classificação no sistema eletrônico; 2) determina a inserção, via Central RISC, de restrição judicial nas matrículas dos bens imóveis como garantia da execução conforme cálculo atualizado nos autos, seguindo, posteriormente à lide, nos termos do procedimento executivo; 3) fica mantido o registro de restrição de circulação do veículo objeto da lide no Renajud até que, resolvida, seja providenciada a alteração das informações relativas à propriedade do veículo no Detran/SC.

É notório que uma ação de execução por título extrajudicial que contém garantia real tem grandes perspectivas de ter uma tramitação extremamente regular, não sendo situação propícia para a prática de atos protelatórios, ou seja, trata-se de um processo célere, de razoável duração. Quanto à determinação judicial de restrição via sistema, há que se lembrar que eventual custo poderia ser debitado da conta do processo conforme já explicitado no evento 17, ou seja, com a configuração antecipada de uma conta para despesas, com depósito de determinado valor para utilização em caso de necessidade ou com a concessão de crédito para quitação posterior pelos modos já conhecidos; ou, ainda, a utilização de uma tecnologia que possibilite consumir quantias nos moldes dos cartões de débito e crédito, dos aplicativos de mobilidade ou nos moldes das carteiras digitais, de modo que a máquina do judiciário não seja movimentada para ações secundárias à lide.

Situação B → NÃO identifica a existência de bens passíveis de penhora, indefere a conversão da ação por manifesta inutilidade e determina, desde já: 1) a manutenção da restrição de circulação do veículo objeto da lide no Renajud até que nova situação processual enseje a liberação; 2) a inscrição devidamente datada, do nome dos Requeridos no (a ser criado) “Rol de Pendência Judicial não resolvida”, no qual deverão permanecer independentemente de prescrição do direito e da ação, até que essa pendência seja por algum modo resolvida; 3) o registro dos dados completos do veículo, inclusive os característicos de identificação do número de chassi e motor, nos (a serem criados) “Sistemas de Reconhecimento por Câmeras e/ou Registro (em praças de pedágio, controles de velocidade, abastecimentos de combustível, oficinas de serviços mecânicos etc.)” até a efetiva localização do utilitário ou a resolução da

lide, inclusive quanto ao registro de propriedade do veículo no Detran/SC; 4) o arquivamento administrativo do feito, ciente a autora acerca dos prazos prescricionais e de decadência; 5) a intimação da autora para, sendo verificada a ocultação de bens passíveis de penhora, que traga aos autos as informações e provas condizentes com a situação, alertada acerca da responsabilidade de tais alegações; 6) a inserção de um lembrete no sistema de processo eletrônico para, no prazo respectivo, proceder a reativação automática da ação para fins de arquivamento definitivo.

Cabe destacar que, no caso, a prestação jurisdicional é realizada exclusivamente conforme consulta às informações constantes em bancos de dados de registros legais e oficiais, cabendo ao interessado indicar eventual dissimulação ou clandestinidade de bens ou, ainda, efetuar denúncia por estelionato, acaso cabível. Assim, o verdadeiro acesso à justiça e a razoável duração dos processos vão se concretizando em proveito do fortalecimento e respeito ao poder institucional provedor da pacificação social. É a necessidade por questões operacionais ditando as formas de fazer diferente para fazer melhor.

A cronologia do estudo de caso seguirá a hipótese B relatada no evento 82.

Foram demasiados três meses e 21 dias até a prática do ato ordinatório, evento 83, em 30/03/2016, certidão de publicação da decisão no DJE com prazo de 31/03 a 12/05/16.

Em face da hipótese antes criada (situação B), o evento 84, em 15/04/2016, ato ordinatório carga do processo físico; o evento 85, em 19/04/2016, ato ordinatório recebimento do processo; evento 86, em 29/04/2016, protocolo da petição requerendo a realização de consulta aos sistemas auxiliares; evento 87, em 20/05/2016, ato ordinatório juntada de petição; e o evento 88, em 24/05/2016, ato ordinatório conclusão ao juiz, que ocorreram dentro da razoabilidade das condições de trabalho da vara, seriam desperdícios da linha de produção mais eficiente do judiciário. São 55 dias de vida ao processo contados desde a data do evento citado no parágrafo imediatamente anterior.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- atos ordinatórios carga do processo físico, recebimento do processo, juntada de petição; conclusão ao juiz, certidão de publicação, carga do processo físico, recebimento do processo;
- protocolo de petição requerendo consulta aos sistemas auxiliares;
- decisão indeferindo a consulta aos sistemas.

O evento 89, a decisão⁹⁴ em 24/05/2016 indeferindo a consulta aos sistemas auxiliares, ficaria sem sentido face à utilização dos sistemas auxiliares por conduta proativa do juízo no evento 82, nos termos da filosofia *lean* apresentada neste trabalho. Deste até o evento 157, são desperdícios praticados na linha de produção do judiciário, listados a seguir para conhecimento e eventuais considerações individualizadas, principalmente em função do teor do acórdão que reconheceu a oportunidade de consulta aos sistemas auxiliares do poder judiciário.

Os eventos 90, em 18/08/2016, ato ordinatório certidão de publicação no DJE com prazo de 19/08 a 30/09/16; 91, em 19/08/2016, ato ordinatório carga do processo físico; 92, em 25/08/2016, ato ordinatório recebimento do processo, não requerem outras considerações.

São desperdícios na linha de produção, identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, registrando um parcial de 703 dias de acréscimo à tramitação do processo, os seguintes eventos:

- evento 93, o protocolo de petição de embargos de declaração em 25/08/2016;
- evento 94, ato ordinatório juntada dos embargos de declaração, e 95, ambos na mesma data, em 13/09/2016, ato ordinatório certidão de tempestividade;
- evento 96, ato ordinatório em 16/09/2016, conclusão ao juiz;

⁹⁴ “Autos nº 0041710-23.2012.8.24.0038

Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC

Autor: Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A

Réu: Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda e outro

Vistos para decisão.

Trata-se de pedido formulado pela parte requerente para o fim de expedição de ofício para coleta de dados da parte requerida junto ao BACENJUD, RENAJUD, INFOJUD, INFOSEG e SIEL.

Doutrina e jurisprudência recomendam a admissão dos sistemas requisitados por via de exceção, ou seja, se a parte requerente demonstrar o esgotamento dos meios disponíveis ao seu alcance para localizar a parte requerida (vide TJSC, Agravo de Instrumento nº 2014.071474-8, de Joinville, rel. Des. Robson Luz Varela, j. 28-07-2015).

Portanto, muito embora seja admissível obter informações sobre bens ou paradeiro de demandados por intermédio da remessa de ofícios ou da utilização dos sistemas BACENJUD, RENAJUD, INFOJUD, INFOSEG e SIEL pelo Poder Judiciário, tais medidas devem ser utilizadas com parcimônia, para não se incorrer em sobreposição de atos na tríade processual.

In casu, não há nenhuma informação acerca de diligências realizadas pela parte exequente na tentativa de localizar os dados e os bens da parte demandada.

Logo, o indeferimento do pleito é medida salutar.

Ante o exposto:

I – Indefere-se, por ora, a utilização do sistema BACENJUD para pesquisa do endereço da parte requerida e, por conseguinte, determina-se a intimação da parte requerente para, em 30 dias, indicar endereço válido para citação ou comprovar que envidou todos os esforços no sentido de fazê-lo, sob pena de extinção com base no art. 485, III, do CPC.

II – Havendo manifestação, retornem os autos conclusos para deliberação.

III – Caso silente, intime-se, pessoalmente, para que dê impulso aos autos no prazo de 5 (cinco) dias (§ 1º do art. 485 do CPC/15), ciente de que na sua inércia o processo será extinto sem resolução do mérito.

Publique-se. Intimem-se. Cumpra-se.

Joinville (SC), 24 de maio de 2016.

Juiz de Direito”

- evento 97, a decisão negando provimento ao recurso em 16/09/2016;
- evento 98, ato ordinatório certidão de publicação DJE (p 22/09 a 13/10/16) em 21/09/2016;
- evento 99, ato ordinatório carga do processo físico em 25/09/2016;
- evento 100, ato ordinatório recebimento do processo em 03/10/2016;
- eventos 101, protocolo de petição interpondo AI; 102, cadastramento do recurso no segundo grau de jurisdição; 103, ato ordinatório de recebimento na seção de custas e certidão de preparo; 104, ato ordinatório remessa para distribuição; 105, termo de distribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000; e 106, ato ordinatório conclusão ao relator, todos em 13/10/2016;
- evento 107, em 14/10/2016, ato ordinatório encaminhamento da ata de distribuição para publicação no DJE;
- evento 108, ato ordinatório em 17/10/2016, certidão de publicação no DJE;
- evento 109, protocolo em 17/10/2016 da petição informando a interposição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000 no tribunal superior;
- evento 110, ato ordinatório juntada de petição em 10/11/2016;
- evento 111, ato ordinatório conclusão ao juiz; e 112, despacho do juiz mantendo a decisão em 11/11/2016;
- evento 113, ato ordinatório recebimento pela seção de tramitação no segundo grau de jurisdição; 114 a decisão da relatora admitindo o recurso e determinando a redistribuição; 115, ato ordinatório remessa à Secretaria dos Órgãos Julgadores, em 24/11/2016;
- evento 116, ato ordinatório encaminhamento do expediente para publicação no DJE; e 117, ato ordinatório comunicação por e-mail ao juízo de origem, em 25/11/2016;
- evento 118, ato ordinatório confecção de certidão para intimação via DJE em 29/11/2016;
- evento 119, ato ordinatório emissão de ofícios para intimação das partes adversas em 1º/12/2016;
- evento 120, ato ordinatório digitalização dos avisos de recebimento em 09/12/2016;
- evento 121, ato ordinatório juntada de avisos de recebimento devolvidos sem cumprimento; e 122, ato ordinatório confecção de certidão da devolução da correspondência para intimação dos agravados, ambos em 18/01/2017;
- evento 123, ato ordinatório confecção do termo de redistribuição do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000; e 124, ato ordinatório conclusão ao relator, em 19/01/2017;

- evento 125, ato ordinatório em 20/01/2017, encaminhamento da ata de redistribuição para publicação no DJE;
- evento 126, ato ordinatório em 23/01/2017 certificada a publicação no DJE;
- evento 127, relatório em 21/03/2017 no AI com pedido de dia julgamento;
- evento 128, ato ordinatório conclusão ao presidente do órgão julgador; e 129, o despacho incluindo em pauta, ambos em 04/04/2017;
- evento 130, ato ordinatório em 06/04/2017, publicação do edital de julgamento no DJE;
- evento 131, ato ordinatório confecção de certidão de julgamento em 20/04/2017;
- evento 132, assinatura do acórdão em 24/04/2017;
- evento 133, ato ordinatório encaminhamento do edital para publicação do acórdão no DJE em 24/04/2017;
- evento 134, ato ordinatório confecção de certidão da publicação no DJE; e 135, ato ordinatório juntada do e-mail e cópia da decisão AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000, ambos em 26/04/2017;
- evento 136, ato ordinatório conclusão ao juiz; e 137, a decisão do juiz determinando o cumprimento do acórdão com a respectiva consulta aos sistemas de informação, ambos em 02/05/2017;
- evento 138, ato ordinatório consulta ao Infoseg e emissão de certidão em 03/05/2017;
- evento 139, protocolo de petição apresentando procuração e substabelecimento em 08/05/2017;
- evento 140, ato ordinatório juntada de petição; e 141, ato ordinatório confecção de certidão para intimação da autora para pagamento da diligência, ambos em 08/05/2017;
- evento 142, ato ordinatório confecção de certidão de trânsito em julgado em 19/05/17; e 143, ato ordinatório remessa do recurso ao foro de origem, ambos em 22/05/2017;
- evento 144, ato ordinatório confecção de certidão de erro de remessa eletrônica, esclarecendo que o arquivo foi enviado pelo malote digital; 145, ato ordinatório recurso arquivado definitivamente com remessa ao arquivo central; e 146, ato ordinatório juntada de cópia do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000 em 23/05/2017;
- evento 147, ato ordinatório confecção de certidão de encerramento do 1º volume; 148, ato ordinatório confecção de certidão de abertura do 2º volume; 149, ato ordinatório juntada de cópia da decisão proferida no acórdão, estes em 24/05/2017;

- evento 150, ato ordinatório confecção da certidão de publicação no DJE (p 02/08 a 13/09/17) em 1º/08/2017;

- evento 151, ato ordinatório emissão do mandado de reintegração de posse e citação em 06/11/2017 conforme endereço constante no Infoseg; e 152, ato ordinatório em 26/01/2018, emissão de certidão pelo oficial de justiça dando conta do cumprimento sem êxito;

- evento 153, ato ordinatório juntada do mandado em 09/02/2018;

- evento 154, ato ordinatório confecção de certidão para intimação dos procuradores acerca do resultado do mandado em 09/02/2018; 155, ato ordinatório emissão de certidão de publicação no DJE (p 17/04 a 23/04/18) em 16/04/2018;

- evento 156, protocolo de petição requerendo dilação do prazo em 15 dias para diligências, em 25/04/2018;

- evento 157, ato ordinatório carga do processo físico em 27/04/2018.

O evento 158, em 02/05/2018, protocolo da petição requerendo a utilização dos sistemas Infoseg, SIEL e Infojud, adquire nesta hipótese a capacidade de reativação do processo arquivado administrativamente em 09/12/2015, nos termos da proposição de tramitação *lean*, correspondendo a 875 dias em que teria o processo ficado fora da linha de produção do judiciário; e todos os atos e impulsionamentos realizados poderiam ter sido praticados utilmente em outro litígio, conforme se pretende com este estudo de caso.

O evento 159, ato ordinatório recebimento do processo físico em 02/05/2018, adequando-se para a hipótese *lean*, teria como proposta o ato ordinatório de reativação do processo físico, arquivado administrativamente desde 15/04/2016 (evento 84).

O evento 160, em 11/06/2018, ato ordinatório juntada da petição que requereu dilação de prazo para diligências, foi desperdício na linha de produção porque o referido peticionamento assim também o foi classificado.

O que chama a atenção nos eventos 161, ato ordinatório juntada de petição em 21/06/2018, e 162, ato ordinatório conclusão ao juiz em 12/07/2018, é o tempo em que o processo ficou aguardando em cartório até ser encaminhado ao gabinete – excessivos dias.

O evento 163, em 30/07/2018, decisão⁹⁵ do juiz que indeferiu a utilização dos sistemas de busca, denota desinformação acerca do histórico do processo, a esta altura com dois volumes. A questão é que a utilização da ferramenta já foi anteriormente deferida nesta mesma lide, conforme julgamento do AI nº 4012594-76.2016.8.24.0000, transcrevendo-se parte do voto:

O art.256 do Código de Processo Civil de 2015 trata das hipóteses em que é cabível a citação por edital e, em seu §3º, prevê expressamente a possibilidade de requisição, pelo juízo, de informações acerca do endereço do réu nos cadastros de órgãos públicos ou de concessionárias de serviços públicos, *in verbis*:

§ 3º. O réu será considerado em local ignorado ou incerto se infrutíferas as tentativas de sua localização, inclusive mediante requisição pelo juízo de informações sobre seu endereço nos cadastros de órgãos públicos ou de concessionárias de serviços públicos.

Sobre o dispositivo, comentam Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero:

Tendo em conta a necessidade de colaboração judicial (art.6º, CPC), o novo Código refere que o juiz tem o dever de auxiliar o autor na localização do réu, inclusive oficiando aos órgãos públicos e às concessionárias de serviços públicos (art.256, §3º,CPC). Até que isso ocorra não se pode considerar o réu em local ignorado ou incerto. Citação por edital realizada sem precedida de semelhante providência é nula (Novo Código de Processo Civil comentado. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 280).

⁹⁵ “Autos nº 0041710-23.2012.8.24.0038

Ação: Reintegração / Manutenção de Posse/PROC

Autor: Santander Brasil Arrendamento Mercantil S/A

Réu: Marcel Dalmolin Serviços Transportes Ltda e outro

Vistos para decisão.

Trata-se de pedido formulado pela parte autora para coleta de dados da parte requerida junto aos sistemas BACEN.

Doutrina e jurisprudência recomendam a admissão dos sistemas requisitados por via de exceção, ou seja, se a parte requerente demonstrar o exaurimento dos meios disponíveis ao seu alcance para localizar a parte requerida (vide TJSC, Agravo de Instrumento nº 2014.071474-8, de Joinville, rel. Des. Robson Luz Varela, j. 28-07-2015).

Portanto, muito embora seja admissível obter informações sobre bens ou paradeiro de demandados por intermédio da remessa de ofícios ou da utilização dos sistemas utilizados pelo Poder Judiciário, tais medidas devem ser utilizadas com parcimônia, para não se incorrer em sobreposição de atos na tríade processual.

In casu, não há nenhuma informação acerca de diligências realizadas pela parte requerente na tentativa de localizar os dados e os bens da parte demandada.

Logo, o indeferimento dos pleitos é medida salutar.

Ante o exposto:

I Indefere-se, por ora, a utilização dos sistemas requisitados para pesquisa do endereço da parte requerida. Por conseguinte, determina-se a intimação da parte requerente para, em 30 dias, indicar endereço válido para citação ou comprovar que envidou todos os esforços no sentido de fazê-lo, sob pena de extinção em caso de inércia.

II Havendo manifestação, retornem os autos conclusos para deliberação.

Publique-se. Intimem-se. Cumpra-se.

Joinville (SC), 30 de julho de 2018. Juiz de Direito”

A norma está em harmonia com uma das normas fundamentais do processo civil, que é o princípio da colaboração ou da cooperação, previsto no art. 6º, do CPC/2015, pelo qual "todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva". Sobre o princípio da colaboração, lecionam os supramencionados doutrinadores:

O princípio da colaboração estrutura-se a partir da previsão de regras que devem ser seguidas pelo juiz na condução do processo. O juiz tem deveres de esclarecimento, de diálogo, de prevenção e de auxílio para com os litigantes. Esses deveres consubstanciam as regras que estão sendo enunciadas quando se fala em colaboração no processo. (...) O dever de auxílio, o dever de auxiliar as partes na transposição de eventuais obstáculos que dificultem ou impeçam o exercício de direitos, o cumprimento de deveres ou o desempenho de ônus processuais. Várias são as situações em que esses deveres gravam o juiz ao longo do processo. (...) Trata-se de dever que visa a viabilizar o adequado atendimento aos ônus e aos deveres das partes no processo. Pense-se, por exemplo, no exequente que não encontra bens penhoráveis do executado para satisfação de seu crédito. É tarefa do juiz auxiliá-lo na identificação do patrimônio do executado a fim de que a tutela executiva possa ser realizada de forma efetiva (art.772,III,CPC) (Op.cit.,p.102/103).

Ademais, o entendimento jurisprudencial mais recente é de que a utilização dos sistemas auxiliares do Poder Judiciário, a fim de obter informações acerca do endereço atualizado dos réus, tais como o Infojud (Sistema de Informações ao Poder Judiciário da Secretaria da Receita Federal do Brasil) e o Siel (Sistema de Informações Eleitorais), previstos no Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça, é admitida independentemente da comprovação do prévio esgotamento dos meios à disposição do autor para localização da parte adversa.

Isso porque, segundo o posicionamento que vem sendo adotado, não se deve negar a consulta aos sistemas disponíveis ao Poder Judiciário, pois a medida, ao simplificar e agilizar a busca do paradeiro do réu, privilegia a celeridade do processo e a efetividade da tutela jurisdicional.⁹⁶

Evitando-se a repetitividade de argumentos, remete-se às considerações apresentadas no evento 56 do exemplo primeiro do estudo de caso, inclusive por serem decisões muito semelhantes, possivelmente acervo de modelos utilizados pelo juízo.

O evento 164, em 04/09/2018, ato ordinatório certidão de publicação DJE (p 05/09 a 18/10/18) foi demasiado demorado em relação à ocorrência anterior.

Os eventos 165, ato ordinatório certidão decurso de prazo, em 30/10/2018; 166, ato ordinatório conclusão ao juiz, em 12/11/2018; 167, despacho do juiz determinando o andamento ao feito sob pena de extinção por abandono, em 28/11/2018; 168, protocolo de petição indicando novo endereço, em 15/02/2019; 169, ato ordinatório expedição de ofício para intimação, em 09/04/2019; 170, o protocolo de petição indicando outro endereço para reintegração de posse, em 17/04/2019; 171, ato ordinatório juntada de petições, em

⁹⁶ É possível conferir o original, por meio do *site*

<https://esaj.tjsc.jus.br/pastadigital/sg/abrirConferenciaDocumento.do>, informando-se o processo nº 4012594-76.2016.8.24.0000 e código 76270F.

09/05/2019; e 172, ato ordinatório juntada de correspondência devolvida (mudou-se), em 14/05/2019, são esbanjamento na rotina diária de nosso trabalho em prol da prestação jurisdicional.

Os desperdícios identificados no estudo de caso, conforme a teoria de base, foram:

- ato ordinatório juntada da petição que requereu dilação de prazo para diligências;
- emissão de certidão de decurso de prazo;
- conclusão e despacho do juiz determinando a intimação da autora para dar andamento ao feito sob pena de extinção por abandono;
- protocolo de petição indicando novo endereço;
- expedição de ofício intimação;
- protocolo de petição indicando endereço;
- juntada de petições e da correspondência devolvida.

Os atos 173, ato ordinatório certificando a digitalização de documentos, em 22/07/2019; 174, a emissão da GRJ para quitação da condução do oficial de justiça, em 14/08/2019; 175, ato ordinatório em 19/08/2019, emissão da certidão de pagamento da guia em 16/08/19; 176, ato ordinatório certidão de conversão para processo digital, em 10/10/2019; 177, ato ordinatório certidão de remessa para publicação no DJE, em 10/10/2019, ocorreram dentro das condições de trabalho existente na vara, cujas datas foram transpostas para a proposta de tramitação lean, considerando a exclusão dos dias relativos aos desperdícios e adaptados cronologicamente conforme os dias entre os atos considerados como válidos.

Especial atenção ao evento 178, ato ordinatório expedição de mandado de reintegração de posse e citação em 10/10/2019, emitido com a indicação do endereço encontrado no SISP (Rua Bernardo Dornbusch, 1800, empresa Só Placas, Jaraguá do Sul, SC, CEP 89256-184, fones (47) 3307-4770/99620-1350), conforme inclusão efetuada em 16/01/2018 face à declaração própria em boletim de ocorrência indicado como testemunha.

Figura 25 – Consulta de endereços no SISP.

Dados Pessoais	Documentos	Endereços	Contatos	Registros	Imagens	
Histórico Endereços						
Tipo	Endereço					Inclusão
COMERCIAL	RUA BERNARDO DORNBUSCH, 1800, EMPRESA SÓ PLACAS , JARAGUÁ DO SUL/ SC, 89256184					16/01/2018
RESIDENCIAL	RUA GERMANO STEIN, 188, CASA , JOINVILLE/ SC, 89204090					03/12/2014
NÃO INFORMADO	RUA PADRE ANTONIO VIREIA, 630, CASA , JOINVILLE/ SC					03/12/2014
NÃO INFORMADO	RUA WANTONIO VIEIRA, 630, CASA , JOINVILLE/ SC					24/08/2007

Fonte: Elaborado pela autora a partir de consulta ao SISP (2021).

Figura 26 – Dados pessoais em registro de ocorrência no SISP.

MARCEL DALMOLIN (40 anos) : (Testemunha)

Mãe: MIRIAN BERTRIZ DALMOLIN Pai: OSMAR JACINTO DALMONI

Nascimento: 20/07/1977 - Município: JOINVILLE - Estado: SANTA CATARINA

- País: BRASIL

Sexo: Masculino Estado Civil: Solteiro Nacionalidade: Brasileiro

Grau de Instrução: Ensino médio completo Profissão: Empresário Local de

Trabalho: NDM SÓ PLACAS

Endereço(s)

Comercial: BERNARDO DORNBUSCH 1800, Empresa Só Placas, VILA LALAU, ,89256184 - JARAGUÁ DO SUL - SANTA CATARINA - BRASIL

Telefone(s)

Comercial: 4733074770 Celular: 47996201350

Documento(s)

Carteira Nacional de Habilitação : 1426259102 UF: Emissão: 18/10/2016 - DETRAN

SC

Carteira de Identidade (RG) : 3707819 UF: Emissão: - Secretaria de Segurança Pública /SC

Cartão do CPF : 1955910979 UF: Emissão: - Secretaria da Receita Federal

Relato Individual: Relata a testemunha, o senhor Marcel Dalmolin,(gerente da empresa- Só Placas) que houve um equívoco por parte da sua empresa no diz respeito à confecção da placa, que deveria ter sido ECH 5016(de acordo com o documento original do veículo) e não ECB 5016 (conforme constava na motocicleta ora abordada pela polícia militar). E, diz também que irá arcar com toda despesa decorrente dos prejuízos causados a senhora Jeise Alexandra Motter. Esse era o relato.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de consulta ao SISP (2021).

Destaca-se a oportunidade de utilização dos sistemas auxiliares para que a autora não seja penalizada porque não consegue atualizar o endereço da parte requerida e que a parte requerida seja beneficiada porque se esquivava da citação e intimação.

Ao evento 179, ato ordinatório certidão de publicação DJE (p 15/10 a 21/10/19) referente à conversão do processo em digital, 14/10/2019, não há considerações.

O evento 180, protocolo de petição requerendo a citação em endereço indicado, 15/10/2019, é desperdício na linha de produção do judiciário principalmente porque é endereço idêntico ao constante no mandado emitido no evento 151 (Rua Emilio Hardt, 345, Rio Bonito (Pirabeiraba), CEP 89239-560, Joinville, SC), cumprido sem êxito.

Os eventos 181, ato ordinatório certidão pelo oficial de justiça dando conta do cumprimento parcial apenas com a citação dos requeridos, em 10/12/2019, conforme hipótese

proposta ao estudo de caso, situação B do evento 82; e 182, ato ordinatório juntada do mandado em 10/12/2019, foram transpostos para tramitação *lean*.

O evento 183, substabelecimento assinado eletronicamente em 30/01/2020, denota desperdício na linha de produção do judiciário e, juntamente com os eventos 187, 192, 196 e 204, será, na sequência, referenciado em relação ao evento 139.

O evento 184, ato ordinatório para manifestação da autora acerca da certidão do oficial de justiça, em 25/03/2020, adaptado para a hipótese *lean*, tem como proposta a certificação do decurso de prazo sem apresentação de contestação, juntamente com o evento 185, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 25/03/2020, e o evento 186, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 26/03/2020.

Os eventos 187, substabelecimento assinado eletronicamente, em 14/04/2020; 188, ato ordinatório certificado o decurso de prazo, em 09/05/2020; 189, ato ordinatório intimação andamento do feito sob pena de extinção, em 21/05/2020; 190, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 21/05/2020; 191, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 25/05/2020; 192, substabelecimento assinado eletronicamente, em 29/05/2020; 193, protocolo de petição indicando endereço para nova tentativa de reintegração de posse, em 02/06/2020; 194, ato ordinatório intimação da autora para efetuar o pagamento da diligência do oficial de justiça, em 05/06/2020; 195, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 05/06/2020; 196, substabelecimento assinado eletronicamente, em 07/06/2020; 197, ato ordinatório juntada da guia, em 08/06/2020; 198, ato ordinatório juntada de boleto, em 08/06/2020; 199, ato ordinatório juntada de comprovante de pagamento, em 09/06/2020; 200, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 09/06/2020; 201, protocolo de petição apresentando comprovante de pagamento, em 09/06/2020; 202, ato ordinatório expedição do mandado de reintegração de posse e citação, em 24/06/2020; e 203, ato ordinatório recebimento do mandado pelo oficial de justiça, em 08/07/2020, são tidos como desperdício na linha de produção do judiciário.

Também considerado sem proveito, o evento 204, substabelecimento assinado eletronicamente em 23/07/2020, e os semelhantes atos praticados nos eventos 139 (em 08/05/2017), 183 (em 30/01/2020), 187 (em 14/04/2020), 192 (em 29/05/2020), 196 (em 07/06/2020), todos substabelecimentos, denotam esforços derradeiros para tentar manter ativa a tramitação do processo. É de se observar que, independentemente do teor da intimação, os procuradores da autora comparecem no processo apenas apresentando substabelecimento. Mas o que chama a atenção nos eventos 183, 187, 192, 196 e 204 é o fato de que substabelecimentos e

substabelecido já constam na procuração apresentada no evento 139 (página 237 e 283 dos autos físicos), ou seja, o advogado Henrique Gineste Schoreder, OAB/SC-3780, não precisaria de substabelecimento para peticionar no processo porque já fora constituído anteriormente, inclusive por meio do mesmo instrumento em que o foram os substabelecentes. Não bastasse, após os substabelecimentos sem reserva de poderes, os “advogados associados”, serviço jurídico contratado pela autora, peticionam nos autos requerendo que as intimações sejam realizadas em nome dos substabelecentes e substabelecido, sob pena de nulidade[!]. São nítidos peticionamentos protelatórios que apenas congestionam a linha de produção do judiciário. E o que estamos fazendo acerca destas repetidas e rotineiras situações que por vezes acontecem nos diversos processos em tramitação no judiciário catarinense? Imaginem quantas impressões, perfurações, juntadas, carimbos, paginações, conferência e atualização dos cadastros dos respectivos procuradores no sistema eletrônico foram esbanjados em detrimento de tantos outros processos que aguardam o necessário encaminhamento processual.

Os eventos 205, ato ordinatório certidão emitida pelo oficial de justiça dando conta do cumprimento do mandado sem êxito, em 13/08/2020; 206, ato ordinatório juntada de mandado não cumprido, em 13/08/2020; 207, ato ordinatório intimação da autora para manifestação acerca da certidão do oficial de justiça, em 04/09/2020; 208, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 04/09/2020; 209, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 14/09/2020; 210, ato ordinatório certidão do decurso de prazo, em 23/09/2020; 211, ato ordinatório intimação da autora para dar andamento ao feito sob pena de extinção, em 13/10/2020; 212, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 13/10/2020; e 213, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 23/10/2020, são desperdícios na linha de produção, não requerendo outros comentários.

O evento 214, petição requerendo a conversão da ação em perdas e danos, em 29/10/2020, adaptado para a hipótese do estudo de caso, dar-se-ia para requerimento de julgamento antecipado face à revelia e conversão do pedido em perdas e danos. Os eventos 215, ato ordinatório conclusão ao juiz, em 03/11/2020; e 216, despacho que determinou a intimação da autora para se manifestar acerca da ocorrência da prescrição, em 16/11/2020, poderiam ser adaptados para sentença de julgamento antecipado face à revelia dos requeridos, tornando definitiva a liminar anteriormente deferida e, considerando a inoccorrência da reintegração de posse do veículo, desde já convertendo o pedido da autora em perdas e danos conforme cálculo atualizado nos autos no caso de cumprimento da sentença. Regular o evento 217, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 16/11/2020.

O evento 218, ato ordinatório certificação do decurso de prazo, em 19/11/2020, é considerado desperdício na linha de produção em decorrência da hipótese do julgamento antecipado.

Os eventos 219, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 26/11/2020, e 220, ato ordinatório emissão de certidão de suspensão de prazos, em 03/12/2020, são práticas regulares na situação processual.

Os eventos 221, ato ordinatório certificação do decurso de prazo, em 22/01/2021; 222, ato ordinatório conclusão ao juiz em 01/02/2021; 223, sentença que reconheceu a prescrição da pretensão creditícia, em 03/02/2021; 224, ato ordinatório intimação eletrônica expedida, em 03/02/2021; 225, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 13/02/2021; e 226, ato ordinatório certificação do decurso de prazo, em 13/03/2021, são igualmente desperdícios na movimentação da máquina do judiciário.

Já os eventos 227, ato ordinatório certificado o trânsito em julgado, e 228, ato ordinatório remessa dos autos à contadoria, ambos em 15/03/2021, são procedimentos regulares na tramitação do processo.

O evento 229, ato ordinatório cálculo das custas para reembolso à autora, em 28/03/2021, também se trata de desperdício porque os eventos respectivos para concretização deste também foram considerados sem proveito.

O evento 230, ato ordinatório baixa definitiva, em 29/03/2021, adaptado para o estudo de caso conforme tramitação *lean*, em 20/10/2019 contaria com 1427 dias de vida, tramitação correspondente a apenas 45,65% do tempo em relação ao efetivamente verificado nos autos.

4.2.1 *Lean Process* nº 0041710-23.2012.8.24.0038/SC

Conforme o procedimento *lean*, teríamos um processo com 890 + 537 dias de vida, tramitação correspondente a apenas 45,65% do tempo em relação ao efetivamente verificado nos autos. A tramitação processual reduzida para menos da metade é uma situação que deveria realmente interessar aos agentes e gestores do PJSC; ratificando, é um caminho viável para superarmos a até então invencível carga de trabalho.

Figura 27 – Fluxograma do *Lean Process* (3 anos, 10 meses e 25 dias).

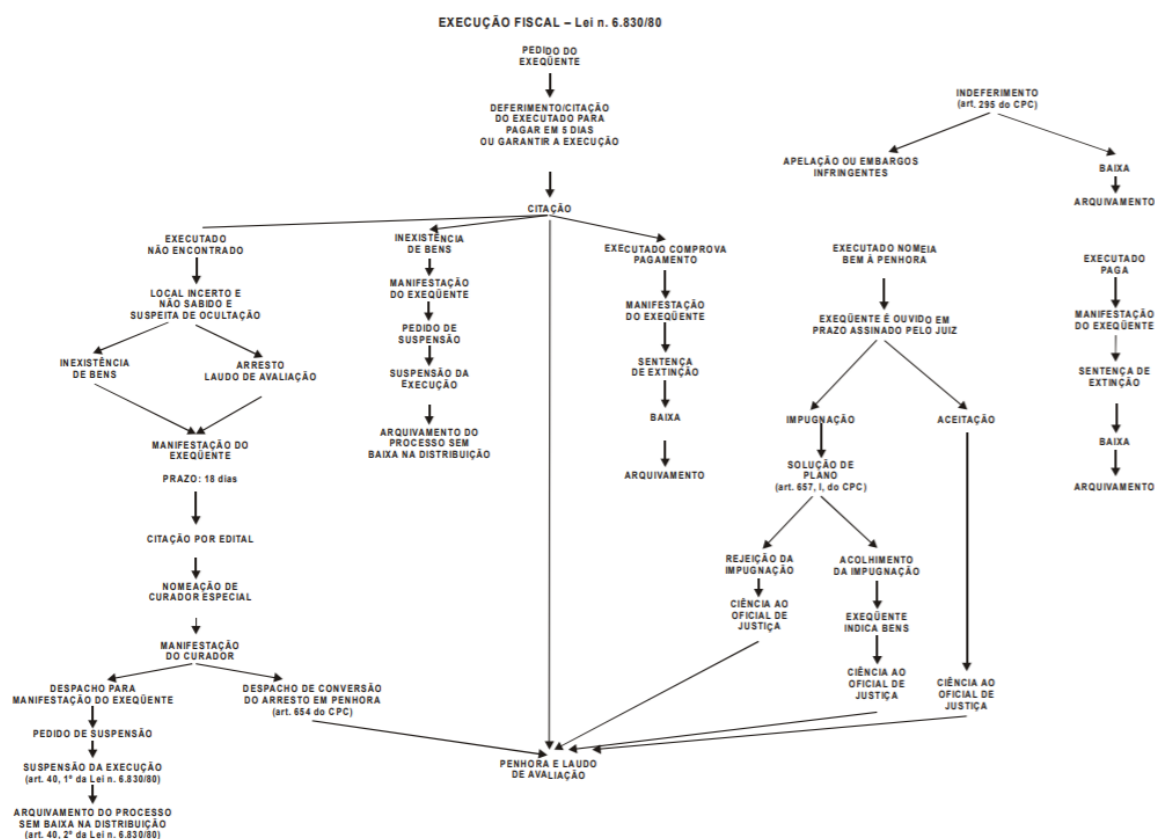


Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC

O fluxo de trabalho da lide nº 0900392-44.2016.8.24.0022 – Execução Fiscal – 2ª Vara Cível da Comarca de Curitiba (SC)⁹⁷, protocolada e recebida nos termos da lei de execução fiscal, procedimento especial, possui as etapas sequenciais de tarefas realizadas e verificadas a seguir.

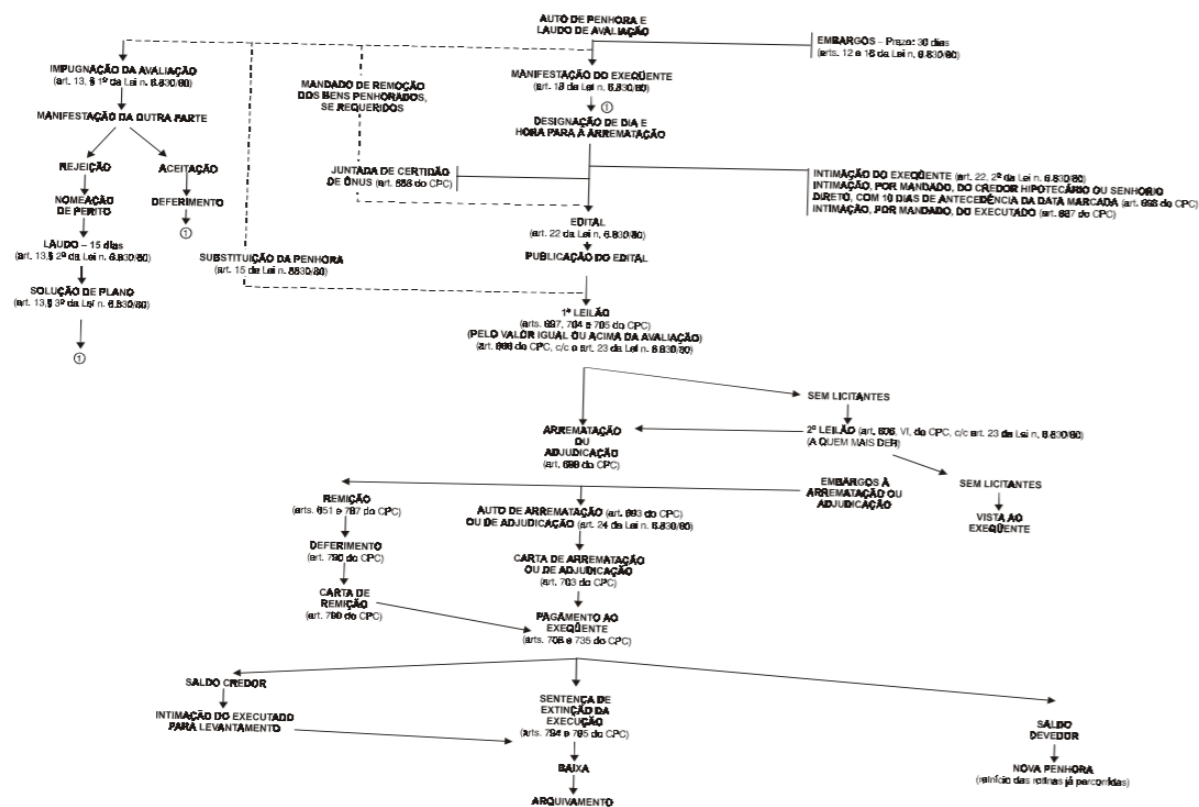
Figura 28 – Fluxograma (pág. 1) da ação de execução fiscal - Lei nº 6.830/80.



Fonte: Justiça Federal (2001).

⁹⁷ Cópia do processo obtida conforme autorização do juiz de direito em exercício na Vara, conforme contato por e-mail e senha de acesso recebida em 01/10/2018.

Figura 29 – Fluxograma (pág. 2) da ação de execução fiscal - Lei nº 6.830/80.



Fonte: Justiça Federal (2001).

Figura 30 – Demonstração visual dos impulsos processuais realizados.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A tabela que segue, reflete o contido no fluxograma anterior e evidencia em cada evento a movimentação registrada, a data em que elas ocorreram e a respectiva contagem do tempo em que o processo permaneceu em curso na linha de produção do judiciário. A coluna identificada como Tramitação Filosofia *Lean* contém as propostas do presente estudo de caso.

Tabela 3 – Ação de execução fiscal nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
01	Protocolo/Distribuição da petição inicial	07/12/2016	00	<i>Protocolo/distribuição da petição inicial</i>	<i>07/12/2016</i>	<i>00</i>
02	AO – conclusivo para despacho	07/12/2016	00	<i>AO – conclusivo para despacho</i>	<i>07/12/2016</i>	<i>00</i>
03	Despacho inicial	13/12/2016	06	<i>Despacho inicial</i>	<i>13/12/2016</i>	<i>06</i>
04	AO – carta de citação	13/12/2016	06	<i>AO – carta de citação</i>	<i>13/12/2016</i>	<i>06</i>
05	Devolução de correspondência – desconhecido	19/12/2016	12	<i>Devolução de correspondência – desconhecido</i>	<i>19/12/2016</i>	<i>12</i>
06	AO – juntada de AR “ao remetente”	22/12/2016	15	<i>AO – juntada de AR “ao remetente”</i>	<i>22/12/2016</i>	<i>15</i>
07	AO – intimação correspondência devolvida	22/12/2016	15	<i>AO – intimação correspondência devolvida</i>	<i>22/12/2016</i>	<i>15</i>
08	AO – remessa contadoria	14/07/2017	219	<i>AO – remessa contadoria</i>	<i>14/07/2017</i>	<i>219</i>
09	Recebidos os autos pela Contadoria – custas intermediárias	14/07/2017	219	<i>Recebidos os autos pela Contadoria – custas intermediárias</i>	<i>14/07/2017</i>	<i>219</i>
10	Recebidos os autos	18/07/2017	223	<i>Recebidos os autos</i>	<i>18/07/2017</i>	<i>223</i>
11	AO – GRJ diligência oficial de justiça	18/07/2017	223	<i>AO – GRJ diligência oficial de justiça</i>	<i>18/07/2017</i>	<i>223</i>
12	AO – certidão de pgto. de guia	26/07/2017	231	<i>AO – certidão de pgto. de guia</i>	<i>26/07/2017</i>	<i>231</i>
13	AO – emissão mandado de citação e demais atos	31/07/2017	236	<i>AO – emissão mandado de citação e demais atos</i>	<i>31/07/2017</i>	<i>--</i>
14	AO – certidão de não localização do executado	18/08/2017	254	<i>AO – certidão de não localização do executado</i>	<i>18/08/2017</i>	<i>--</i>
15	AO – certidão de juntada de mandado	18/08/2017	254	<i>AO – certidão de juntada de mandado</i>	<i>18/08/2017</i>	<i>--</i>
16	AO – intimação teor certidão do oficial de justiça	26/09/2017	293	<i>AO – intimação teor certidão do oficial de justiça</i>	<i>26/09/2017</i>	<i>—</i>

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
17	AO – remessa da intimação portal eletrônico	26/09/2017	293	<i>AO – remessa da intimação portal eletrônico</i>	<i>26/09/2017</i>	--
18	AO – certidão de intimação (prazo 09/10 a 07/11)	06/10/2017	303	<i>AO – certidão de intimação (prazo 09/10 a 07/11)</i>	<i>06/10/2017</i>	--
19	Protocolo de petição indicando representante legal e requerendo pesquisa Infoseg	24/11/2017	352	<i>Protocolo de petição indicando representante legal e requerendo pesquisa Infoseg</i>	<i>24/11/2017</i> <i>31/07/2017⁹⁸</i>	236
20	AO – conclusivo para despacho	27/11/2017	355	<i>AO – conclusivo para despacho</i>	<i>27/11/2017</i> <i>03/08/2017⁹⁹</i>	239
21	Despacho indeferindo utilização Sistemas	31/01/2018	420	<i>Despacho indeferindo utilização Sistemas</i> Despacho deferindo utilização dos Sistemas	<i>31/01/2018</i> <i>07/10/2017¹⁰⁰</i>	304
22	AO – certidão remessa portal eletrônico	08/02/2018	428	<i>AO – certidão remessa portal eletrônico</i>	<i>08/02/2018</i>	--
23	AO – ciência da intimação	08/02/2018	428	<i>AO – ciência da intimação</i>	<i>08/02/2018</i>	--
24	Cadastro do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	09/02/2018	429	<i>Cadastro do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	<i>09/02/2018</i>	--
25	Remessa à Seção de Preparo do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	09/02/2018	429	<i>Remessa à Seção de Preparo do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	<i>09/02/2018</i>	--
26	Expedido certidão de isenção de custas do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	09/02/2018	429	<i>Expedido certidão de isenção de custas do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	<i>09/02/2018</i>	--
27	Remessa para Distribuição do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	09/02/2018	429	<i>Remessa para Distribuição do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	<i>09/02/2018</i>	--

⁹⁸ Data adequada ao procedimento *lean*, conforme realização do evento 13, proporciona um processo com 236 dias de vida.

⁹⁹ Adequando-se cronologicamente o evento 20 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 239 dias de vida (24/11/2017 a 27/11/2017 = 3 dias → 31/07/2017 a 03/08/2017 = 3 dias).

¹⁰⁰ Adequando-se cronologicamente o evento 21 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 304 dias de vida (27/11/2017 a 31/01/2018 = 65 dias → 03/08/2017 a 07/10/2017 = 65 dias).

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC					
	Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho)					
	Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo)					
Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)						
Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia Lean			
Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias	
28	Distribuição e Conclusão do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	09/02/2018	429	<i>Distribuição e Conclusão do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	09/02/2018	--
29	AO – ata de distribuição publicação DJE	14/02/2018	434	<i>AO – ata de distribuição publicação DJE</i>	14/02/2018	--
30	AO – certidão publicação DE	15/02/2018	435	<i>AO – certidão publicação DE</i>	15/02/2018	--
31	Decisão Monocrática Interlocutória deferindo tutela antecipada	28/02/2018	448	<i>Decisão Monocrática Interlocutória deferindo tutela antecipada</i>	28/02/2018	--
32	Remessa à Secretaria para cumprimento decisão	28/02/2018	448	<i>Remessa à Secretaria para cumprimento decisão</i>	28/02/2018	--
33	Transmitido por e-mail e publicação DJE	28/02/2018	448	<i>Transmitido por e-mail e publicação DJE</i>	28/02/2018	--
34	AO – certidão disponibilização decisão DJE	02/03/2018	450	<i>AO – certidão disponibilização decisão DJE</i>	02/03/2018	--
35	AO – expedição de ofício de citação no AI	02/03/2018	450	<i>AO – expedição de ofício de citação no AI</i>	02/03/2018	--
36	AO – juntada de e-mail comunicando decisão de AI	14/03/2018	462	<i>AO – juntada de e-mail comunicando decisão de AI</i>	14/03/2018	--
37	AO – juntada de cópia da decisão monocrática no AI	14/03/2018	462	<i>AO – juntada de cópia da decisão monocrática no AI</i>	14/03/2018	--
38	AO concluso para despacho	14/03/2018	462	<i>AO concluso para despacho</i>	14/03/2018	--
39	Despacho ciência da decisão determinando cumprimento	14/03/2018	462	<i>Despacho ciência da decisão determinando cumprimento</i>	14/03/2018	--
40	AO – remessa portal eletrônico	14/03/2018	462	<i>AO – remessa portal eletrônico</i>	14/03/2018	--
41	AO – certidão devolução correspondência e redistribuição do AI	19/03/2018	467	<i>AO – certidão devolução correspondência e redistribuição do AI</i>	19/03/2018	--
42	AO – certidão intimação eletrônica	24/03/2018	472	<i>AO – certidão intimação eletrônica</i>	24/03/2018	--
43	AO – termo de redistribuição do AI	26/03/2018	474	<i>AO – termo de redistribuição do AI</i>	26/03/2018	--
44	Conclusão ao relator	26/03/2018	474	<i>Conclusão ao relator</i>	26/03/2018	--

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC					
	Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho)					
	Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo)					
Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)						
Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia Lean			
Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias	
45	Encaminhado ata de redistribuição publicação DJE	27/03/2018	475	<i>Encaminhado ata de redistribuição publicação DJE</i>	<i>27/03/2018</i>	--
46	Certidão de publicação DJE	28/03/2018	476	<i>Certidão de publicação DJE</i>	<i>28/03/2018</i>	--
47	Despacho relator inclusão em pauta de julgamento	04/04/2018	483	<i>Despacho relator inclusão em pauta de julgamento</i>	<i>04/04/2018</i>	--
48	Concluso ao presidente do órgão julgador	04/04/2018	483	<i>Concluso ao presidente do órgão julgador</i>	<i>04/04/2018</i>	--
49	Despacho presidente inclusão em pauta	05/04/2018	484	<i>Despacho presidente inclusão em pauta</i>	<i>05/04/2018</i>	--
50	Certidão de publicação edital de julgamento	09/04/2018	488	<i>Certidão de publicação edital de julgamento</i>	<i>09/04/2018</i>	--
51	Julgamento por acórdão negando provimento ao recurso	17/04/2018	496	<i>Julgamento por acórdão negando provimento ao recurso</i>	<i>17/04/2018</i>	--
52	Expedida certidão de julgamento	19/04/2018	498	<i>Expedida certidão de julgamento</i>	<i>19/04/2018</i>	--
53	Lavrado o acórdão	20/04/2018	499	<i>Lavrado o acórdão</i>	<i>20/04/2018</i>	--
54	Assinado o acórdão	23/04/2018	502	<i>Assinado o acórdão</i>	<i>23/04/2018</i>	--
55	AO – certidão de publicação DJE	25/04/2018	504	<i>AO – certidão de publicação DJE</i>	<i>25/04/2018</i>	--
56	Protocolo de REsp em AI	21/06/2018	561	<i>Protocolo de REsp em AI</i>	<i>21/06/2018</i>	--
57	Apensamento REsp	21/06/2018	561	<i>Apensamento REsp</i>	<i>21/06/2018</i>	--
58	Cadastro do REsp em AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000	21/06/2018	561	<i>Cadastro do REsp em AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000</i>	<i>21/06/2018</i>	--
59	AO – certidão	21/06/2018	561	<i>AO – certidão</i>	<i>21/06/2018</i>	--
60	Conclusão ao Vice-Presidente	25/06/2018	565	<i>Conclusão ao Vice-Presidente</i>	<i>25/06/2018</i>	--
61	Despacho perda de objeto (consulta aos Sistemas Auxiliares na origem)	17/09/2018	649	<i>Despacho perda de objeto (consulta aos Sistemas Auxiliares na origem)</i>	<i>17/09/2018</i>	--
62	AO – encaminhado edital DJE	20/09/2018	652	<i>AO – encaminhado edital DJE</i>	<i>20/09/2018</i>	--
63	AO – certidão de publicação DJE	21/09/2018	653	<i>AO – certidão de publicação DJE</i>	<i>21/09/2018</i>	--
64	AO – juntada de petição prosseguimento do incidente	24/09/2018	656	<i>AO – juntada de petição prosseguimento do incidente</i>	<i>24/09/2018</i>	--

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia Lean		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
65	Conclusão ao Vice-presidente	24/09/2018	656	Conclusão ao Vice-presidente	24/09/2018	--
66	Decisão não admitido o Resp	25/10/2018	687	Decisão não admitido o Resp	25/10/2018	--
67	AO – encaminhado para DJE	26/10/2018	688	AO – encaminhado para DJE	26/10/2018	--
68	AO – certidão de publicação DJE	29/10/2018	691	AO – certidão de publicação DJE	29/10/2018	--
69	Protocolo de petição requerendo cumprimento determinação	14/11/2018	707	Protocolo de petição requerendo cumprimento determinação	14/11/2018	--
70	Protocolo de petição agravo em REsp	14/11/2018	707	Protocolo de petição agravo em REsp	14/11/2018	--
71	Protocolo de Agravo em Resp	13/12/2018	736	Protocolo de Agravo em Resp	13/12/2018	--
72	Cadastro do Agravo em REsp nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001	13/12/2018	736	Cadastro do Agravo em REsp nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001	13/12/2018	--
73	Apensamento Agravo em REsp	13/12/2018	736	apensamento Agravo em REsp	13/12/2018	--
74	Conclusão ao Vice-presidente	13/12/2018	736	Conclusão ao Vice-presidente	13/12/2018	--
75	Decisão manutenção decisão agravada	18/12/2018	741	Decisão manutenção decisão agravada	18/12/2018	--
76	AO – encaminhado para publicação DJE	18/12/2018	741	AO – encaminhado para publicação DJE	18/12/2018	--
77	AO – certidão de publicação DJE	19/12/2018	742	AO – certidão de publicação DJE	19/12/2018	--
78	Remessa à Seção de Digitalização para transmissão ao STJ	22/01/2019	776	Remessa à Seção de Digitalização para transmissão ao STJ	22/01/2019	--
79	AO – certidão recebimento processo segundo grau	23/01/2019	777	AO – certidão recebimento processo segundo grau	23/01/2019	--
80	AO – remessa à seção de digitalização para transmissão ao STJ	23/01/2019	777	AO – remessa à seção de digitalização para transmissão ao STJ	23/01/2019	--
81	Remessa à Divisão de Recursos aos Tribunais Superiores/aguando julgamento	29/01/2019	783	Remessa à Divisão de Recursos aos Tribunais Superiores/aguando julgamento	29/01/2019	--
82	Transmissão eletrônica ao STJ	29/01/2019	783	Transmissão eletrônica ao STJ	29/01/2019	--

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
83	Protocolo do AREsp no STJ sob o nº 2019/0024696-8 (1.440.787-SC)	30/01/2019	784	<i>Protocolo do AREsp no STJ sob o nº 2019/0024696-8 (1.440.787-SC)</i>	<i>30/01/2019</i>	--
84	AO – análise e classificação	08/02/2019	793	<i>AO – análise e classificação</i>	<i>08/02/2019</i>	--
85	AO – distribuição e encaminhamento ao relator	11/02/2019	796	<i>AO – distribuição e encaminhamento ao relator</i>	<i>11/02/2019</i>	--
86	Decisão do ministro relator – não conhecimento do agravo em resp	15/02/2019	800	<i>Decisão do ministro relator – não conhecimento do agravo em resp</i>	<i>15/02/2019</i>	--
87	Recebido pelo STJ (AREsp 2019/0024696-8)	25/02/2019	810	<i>Recebido pelo STJ (AREsp 2019/0024696-8)</i>	<i>25/02/2019</i>	--
88	AO – juntada da decisão	12/03/2019	825	<i>AO – juntada da decisão</i>	<i>12/03/2019</i>	--
89	AO – publicação DJE/STJ	12/03/2019	825	<i>AO – publicação DJE/STJ</i>	<i>12/03/2019</i>	--
90	AO – termo de ciência do Ministério Público Federal	22/03/2019	835	<i>AO – termo de ciência do Ministério Público Federal</i>	<i>22/03/2019</i>	--
91	AO – certificado o trânsito em julgado do AI	29/04/2019	873	<i>AO – certificado o trânsito em julgado do AI</i>	<i>29/04/2019</i>	--
92	AO – certidão de trânsito e termo de baixa	30/04/2019	874	<i>AO – certidão de trânsito e termo de baixa</i>	<i>30/04/2019</i>	--
93	Retorno do STJ – decisão não reformada	07/05/2019	881	<i>Retorno do STJ – decisão não reformada</i>	<i>07/05/2019</i>	--
94	Arquivado definitivamente o Agravo em Resp. nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001	07/05/2019	881	<i>Arquivado definitivamente o Agravo em Resp. nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001</i>	<i>07/05/2019</i>	--
95	Arquivado Definitivamente o REsp nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000	07/05/2019	881	<i>Arquivado Definitivamente o REsp nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000</i>	<i>07/05/2019</i>	--
96	Remessa/baixa à comarca de origem	07/05/2019	881	<i>Remessa/baixa à comarca de origem</i>	<i>07/05/2019</i>	--
97	AO – juntada do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000	07/05/2019	881	<i>AO – juntada do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000</i>	<i>07/05/2019</i>	--

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
98	AO – conclusivo para despacho	05/10/2019	1032	AO – conclusivo para despacho	05/10/2019	--
99	Despacho promover a citação indicando o endereço da executada	05/11/2019	1063	Despacho promover a citação indicando o endereço da executada	05/11/2019	--
100	AO – remessa intimação portal eletrônico	05/11/2019	1063	AO – remessa intimação portal eletrônico	05/11/2019	--
101	AO – certidão de intimação	15/11/2019	1073	AO – certidão de intimação	15/11/2019	--
102	Protocolo de petição documentos e citação edital ou busca Infoseg	19/11/2019	1077	Protocolo de petição documentos e citação edital ou busca Infoseg	19/11/2019	--
103	AO – conclusivo para decisão	19/11/2019	1077	AO – conclusivo para decisão	19/11/2019	--
104	Decisão deferindo a consulta Infoseg/SISP/SIEL	21/02/2020	1171	Decisão deferindo a consulta Infoseg/SISP/SIEL	21/02/2020 07/10/2017¹⁰¹	304
105	AO – certidão de migração do SAJ para Eproc	27/07/2020	1328	AO – certidão de migração do SAJ para Eproc	27/07/2020 13/03/2018¹⁰²	461
106	AO – certificada a intimação processo migrado	27/07/2020	1328	AO – certificada a intimação processo migrado	27/07/2020 13/03/2018	461
107	AO – intimação eletrônica confirmada	06/08/2020	1338	AO – intimação eletrônica confirmada	06/08/2020 23/03/2018¹⁰³	471
108	AO – certidão decurso de prazo	11/08/2020	1343	AO – certidão decurso de prazo	11/08/2020 28/03/2018¹⁰⁴	476

¹⁰¹ Data adequada ao procedimento *lean* conforme realização do evento 21, promoveria um processo com 304 dias de vida.

¹⁰² Adequando-se cronologicamente o evento 105 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 461 dias de vida (21/02/2020 a 27/07/2020 = 157 dias → 07/10/2017 a 13/03/2018 = 157 dias).

¹⁰³ Adequando-se cronologicamente o evento 107 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 471 dias de vida (27/07/2020 a 06/08/2020 = 10 dias → 13/03/2018 a 23/03/2018 = 10 dias).

¹⁰⁴ Adequando-se cronologicamente o evento 108 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 476 dias de vida (06/08/2020 a 11/08/2020 = 5 dias → 23/03/2018 a 28/03/2018 = 5 dias).

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
109	AO – juntada consulta RF	02/10/2020	1395	AO – juntada consulta RF	02/10/2020 19/05/2018¹⁰⁵	528
110	AO – expedição edital de citação	24/10/2020	1417	AO – expedição edital de citação AO – expedição de mandado endereço constante no SIEL	24/10/2020 10/06/2018¹⁰⁶	550
111	AO – remessa DJE	24/10/2020	1417	AO – remessa DJE AO – recebimento pelo oficial de justiça	24/10/2020 10/06/2018	550
112	AO – juntada publicação edital citação	29/10/2020	1422	AO – juntada publicação edital citação AO – certificada a citação inicial	29/10/2020 15/06/2018¹⁰⁷	555
113	AO – certidão decurso prazo	15/02/2021	1531	AO – certidão decurso prazo AO – certidão decurso prazo sem embargos/exceção	15/02/2021 02/10/2018¹⁰⁸	664
114	AO – à defensoria pública	15/02/2021	1531	AO – à defensoria pública	15/02/2021	--
115	AO – expedida intimação eletrônica	15/02/2021	1531	AO – expedida intimação eletrônica	15/02/2021	--
116	AO – confirmada intimação eletrônica	25/02/2021	1541	AO – confirmada intimação eletrônica	25/02/2021	--
117	Protocolada exceção de pré-executividade	05/03/2021	1549	Protocolada exceção de pré-executividade	05/03/2021	--
118	AO – intimação do exequente	08/03/2021	1552	AO – intimação do exequente	08/03/2021	--
119	AO – expedida intimação eletrônica	08/03/2021	1552	AO – expedida intimação eletrônica	08/03/2021	--
120	AO – confirmada intimação eletrônica	08/03/2021	1552	AO – confirmada intimação eletrônica	08/03/2021	--

¹⁰⁵ Adequando-se cronologicamente o evento 109 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 528 dias de vida (11/08/2020 a 02/10/2020 = 52 dias → 28/03/2018 a 19/05/2018 = 52 dias).

¹⁰⁶ Adequando-se cronologicamente o evento 110 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 550 dias de vida (02/10/2020 a 24/10/2020 = 22 dias → 19/05/2018 a 10/06/2018 = 22 dias).

¹⁰⁷ Adequando-se cronologicamente o evento 112 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 555 dias de vida (24/10/2020 a 29/10/2020 = 5 dias → 10/06/2018 a 15/06/2018 = 5 dias).

¹⁰⁸ Adequando-se cronologicamente o evento 113 à tramitação *lean*, teríamos um processo com 664 dias de vida (29/10/2020 a 15/02/2021 = 109 dias → 15/06/2018 a 02/10/2018 = 109 dias).

Evento	AÇÃO DE EXECUÇÃO FISCAL nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000 (vermelho) Recurso Especial em agravo de instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000 (roxo) Agravado em Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001 (azul)					
	Movimentação Registrada			Tramitação Filosofia <i>Lean</i>		
	Ato	Data	TEMPO em dias	Ato	Data	VIDA em dias
121	Protocolo impugnação	08/03/2021	1552	<i>Protocolo impugnação</i>	08/03/2021	--
122	AO – conclusão ao juiz	10/03/2021	1554	AO – conclusão ao juiz AO – concluso para sentença face revelia	10/03/2021 02/10/2018¹⁰⁹	664
123		

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os eventos 01, protocolo e distribuição da petição inicial, e 02, ato ordinatório conclusão do processo para despacho, ambos em 07/12/2016, foram regulares. Há que se destacar o requerimento genérico para citação da executada, abrangendo, pois, todas as formas elencadas no código de processo civil.

O evento 03, o despacho inicial em 13/12/2016, deferiu de imediato a citação por carta com aviso de recebimento (AR) e por mandado no caso de o endereço não ser abrangido na área de entrega da EBCT, prevendo também as situações para consecutiva expedição de mandado de penhora. Entendimento e espírito *lean* mercedores de incentivo.

Os eventos 04, ato ordinatório emissão de carta de citação em 13/12/2016; 05 em 19/12/2016, registro da devolução de correspondência por ser a destinatária desconhecida; 06, ato ordinatório juntada de AR com a informação “ao remetente”; e 07, ato ordinatório certidão para intimação da autora acerca da correspondência devolvida, ambos em 22/12/2016, ocorreram nos parâmetros que se espera de um processo com razoável duração.

Entretanto, o evento 08, ato ordinatório remessa dos autos à contadoria judicial para cálculo do valor da diligência do oficial de justiça, foi demasiado demorado, com seis meses e vinte dias, ocorrendo somente em 14/07/2017. A experiência indica que o processo ficou aguardando todo esse tempo em cartório, provavelmente com centenas ou até milhares de outros executivos fiscais em situação idêntica, ou seja, com a tentativa inicial de citação infrutífera por não constar nos processos as informações atualizadas relativas à pessoa indicada no polo

¹⁰⁹ Data adequada ao procedimento *lean* conforme realização do evento 114, promoveria um processo com 664 dias de vida.

passivo, seu representante legal e o respectivo domicílio. A consulta aos Sistemas Auxiliares de Informação, por iniciativa proativa no juízo, resultaria numa significativa economia de atos e tempo, e poderia ter sido realizada antes mesmo do despacho inicial, ou logo depois, ou ainda imediatamente após a devolução da correspondência motivada pelo destinatário desconhecido no endereço indicado. Na mesma data, foi recebido pela Contadoria o evento 09 para cálculo das custas intermediárias.

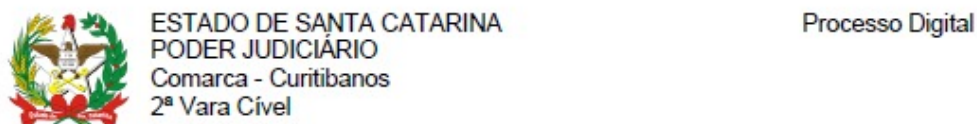
Os eventos 10, emissão da GRJ referente à diligência do oficial de justiça, e 11, recebidos os autos de volta ao cartório em 18/07/2017, ocorreram em tempo razoável. Poucos dias após, em 26/07/2017, no evento 12, por ato ordinatório foi certificado o pagamento da guia ocorrido no dia anterior. O impulsionamento provavelmente tenha sido originado por comunicação verbal entre a procuradoria do município e o cartório judicial, porque não há lançamento de movimentação no processo.

Apesar de prontamente emitido no evento 13, o mandado de citação e demais atos em 31/07/2017 foi desperdício na linha de produção porque não havia nos autos nova informação acerca do endereço da executada, e inexistia motivação para a nova tentativa de citação se dar no mesmo endereço em que fora emitida a carta com AR. Desperdício dos atos no processo e da verba pública para tanto direcionada. A prática *lean* conduziria para a iniciativa jurisdicional proativa, ou seja, primeiramente acesso aos bancos de dados dos sistemas auxiliares para, posteriormente, ser emitido o respectivo mandado, independentemente de requerimento da parte.

Os eventos 14, ato ordinatório certidão de não localização do executado, e 15, ato ordinatório certidão de juntada de mandado, ambos em 18/08/2017; 16, ato ordinatório intimação do teor da certidão do oficial de justiça, e 17, ato ordinatório remessa da intimação para o portal eletrônico, ambos em 26/09/2017; e 18, ato ordinatório certidão de intimação (com prazo de 09/10 a 07/11) em 06/10/2017, ocorreram dentro na normalidade temporal, mas são considerados também desperdício na linha de produção do processo face ao ato gerador (mandado de citação e demais atos) assim ter sido qualificado. Nada obstante, merece consideração a inconsistência entre o teor da certidão emitida pelo oficial de justiça e a utilização das duas diligências recolhidas (R\$ 21,24) para a prática da citação e do arresto conforme previsto no Mandado nº 022.2017/007372-4. Ora, se infrutífera a tentativa de citação “em virtude de não a localizar, pois o imóvel encontra-se desocupado”, deixando de arrestar, *ipsis litteris*, “por não desconhecer bens da executada” (leia-se por não conhecer bens da executada), o consumo da segunda diligência (R\$ 10,62) não deveria ter acontecido, ainda mais

em havendo a indicação de deslocamento para o mesmo endereço conforme é possível verificar na certidão, conforme figura a seguir.

Figura 31 – Certidão no processo judicial nº 0900392-44.2016.8.24.0022.



CERTIDÃO

Autos n. 0900392-44.2016.8.24.0022

Mandado n. 022.2017/007372-4 -
Oficial de Justiça: Jean Phillip da Silva Leguissimo (38145)

Certifico que, em cumprimento ao mandado extraído dos autos mencionados, compareci ao local indicado, mas deixei de proceder à citação de Lins Informatica Ltda Me em virtude de não a localizar, pois o imóvel encontra-se desocupado. Deixei de proceder ao arresto por não desconhecer bens da executada. Dou fé.

Diligências: 2

Resumo dos atos/diligências

Ato: Citação

Resultado:

Pessoa: Lins Informatica Ltda Me

Diligência:

14/08/2017 as 19:00 - local: Antonio Rossa, nº 286 - Centro (CEP 89520-000) - Curitiba/SC
(distância 0,3 km)

18/08/2017 as 13:00 - local: Antonio Rossa, nº 286 - Centro (CEP 89520-000) - Curitiba/SC
(distância 0,3 km)

Curitiba, 18 de agosto de 2017.

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

O evento 19, protocolo de petição indicando o nome da pessoa e respectivo número no Cadastro de Pessoas Físicas, conforme consta como representante legal da executada na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, e requerendo a realização de pesquisa do seu endereço no sistema Infoseg, em 24/11/2017, e o evento 20, ato ordinatório conclusão do processo para despacho, em 27/11/2017, ocorreram dentro da normalidade temporal, não merecendo comentários. Na tabela, a cronologia foi adaptada para a tramitação *lean*.

O evento 21, despacho indeferindo a utilização dos sistemas Infoseg, SISP e SIEL, em 31/01/2018, sob o argumento de que seria necessária a comprovação do esgotamento de meios desenvolvidos pelo exequente, deixando a possibilidade para reapreciação do pedido e alertando para a extinção da ação em caso de inércia, revela a percepção prognóstica de desenvolvimento do processo, o que seria muitíssimo bom, mas a última parte indica quão enorme é a ânsia pelo arquivamento da ação judicial, independentemente de sua resolução. Logo no início, há o destaque para a extinção do processo (?). Infelizmente esta não deveria ser a força impulsionadora do judiciário para realizar a prestação jurisdicional. A invencível carga de trabalho precisa ter solução, mas que ela seja útil para o processo, para o jurisdicionado e para a constituição de uma sociedade mais justa e pacífica.

Os eventos 22 a 103 foram qualificados como desperdício na linha de produção do judiciário: uma enormidade de atos, recursos e tempo que poderiam ter sido utilmente empregados em outra lide. O evento 22, ato ordinatório certidão de remessa para o portal eletrônico e o evento 23, ato ordinatório ciência da intimação, ambos em 08/02/2018, não motivam outros comentários.

Os eventos 24 a 35 ocorreram e movimentaram a máquina judiciária no segundo grau de jurisdição e poderiam ser evitados se a proatividade fosse a regra para os atos ordinatórios praticados nos processos. Como repetido várias vezes, todo o envolvimento de um servidor na realização e no registro de cada evento indicado poderia ser direcionado utilmente para ser praticado em outras lides. Assim ocorreu com: evento 24, cadastro do AI no TJSC, nº 4002435-06.2018.8.24.0000, em 09/02/2018; evento 25, remessa à Seção de Preparo; evento 26, expedido certidão de isenção de custas; evento 27, remessa para distribuição; evento 28, distribuição e a conclusão ao relator – que ocorreram na mesma data; evento 29, ato ordinatório confecção da ata de distribuição e publicação no DJE, em 14/02/2018; evento 30, ato ordinatório confecção de certidão de publicação no DJE, em 15/02/2018; evento 31, transcrito *ipsis litteris* em nota de rodapé, decisão monocrática interlocutória deferindo a tutela antecipada, em 28/02/2018¹¹⁰, apenas para suspender a decisão recorrida; evento 32, remessa à

¹¹⁰ “Agravado de Instrumento nº 4002435-06.2018.8.24.0000, Curitibaanos
Agravante: Município de Curitibaanos
Advogado: Heron Bini da Frota Junior (OAB: 11599/SC)
Agravado: Lins Informática Ltda Me

Secretaria para cumprimento da decisão, e evento 33, a transmissão por e-mail e a publicação no DJE, ambos em 28/02/2018; evento 34, ato ordinatório confecção de certidão acerca da disponibilização da decisão no DJE, em 02/03/2018; e evento 35, ato ordinatório expedição de ofício de citação nos autos do AI, em 02/03/2018.

Os eventos 36 a 40 ocorreram no executivo fiscal e são qualificados como desperdício na linha de produção do judiciário. São eles: o evento 36, ato ordinatório juntada do e-mail que comunicou a decisão liminar no AI; o evento 37, ato ordinatório juntada de cópia da decisão monocrática exarada; o evento 38, ato ordinatório concluso para despacho; o evento 39, o despacho¹¹¹ manifestando a ciência da decisão e determinando o cumprimento; e o evento 40, ato ordinatório remessa ao portal eletrônico para intimação da parte, todos em 14/03/2018. Merece relevo a equivocada interpretação contida no teor do despacho em relação ao deferimento da antecipação da tutela recursal, que foi unicamente para suspender a decisão recorrida, não para determinação de consulta ao Infoseg, SISP e SIEL.

Relator: Desembargador Vilson Fontana

DECISÃO MONOCRÁTICA INTERLOCUTÓRIA

Trato de agravo de instrumento interposto por Banco do Brasil S/A [leia-se Município de Curitiba] contra decisão prolatada nos autos nº 900392-44.2016.8.24.0022 que indeferiu a utilização do Sistema INFOSEG, SISP e SIEL, para a consulta de bens passíveis de penhora em nome dos agravados.

Preenchidos os pressupostos de admissibilidade recursal, passo à análise sumária do pedido, nos termos do parágrafo único do art. 300 do CPC, sem adentrar no exame de mérito do reclamo, porquanto de competência da câmara especializada.

No caso concreto, por suas peculiaridades, tenho que o efeito suspensivo deva ser deferido.

Isso porque, em que pesem os argumentos lançados pelo douto magistrado a quo, a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, replicada por esta Corte, permite a utilização dos serviços informatizados postos à disposição do Judiciário para se buscar informações de pessoas físicas e jurídicas, a exemplo do Agravo de Instrumento de nº 0019279-70.2016.8.24.0000, Segunda Câmara de Direito Comercial, rel. Des. Robson Luz Varela, j. 20-7-2016).

Assim, estão presentes a probabilidade do direito, bem como o risco de dano ao agravante, diante da iminência de ver a sua execução arquivada.

Ante o exposto, DEFIRO o pedido de tutela antecipada recursal, para SUPENDER a decisão recorrida.

Comunique-se o juízo de origem.

Cumpra-se o disposto no art. 1.019, inciso II, do CPC.

Intimem-se.

Após, à redistribuição.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2018.

Desembargador Vilson Fontana, Relator

¹¹¹ Autos nº 0900392-44.2016.8.24.0022

Ação: Execução Fiscal/PROC

Exequente: Município de Curitiba

Executado: Lins Informática Ltda. Me

R.h.

Ciente da decisão do e. Tribunal, consulte nos Sistemas Oficiais (Infoseg, Sisp e Siel) possíveis endereços do executado e, se localizados diversos dos constantes nos autos, cite-se/intime-se.

Nada encontrado, cite-se por edital (prazo: 20 dias).

Curitiba (SC), 14 de março de 2018.

Juíza de Direito”

O evento 41, no AI, ato ordinatório emissão de certidão dando conta da devolução da correspondência encaminhada para intimação da agravada e certidão de redistribuição, em 19/03/2018, é desperdício na linha de produção do judiciário – duplamente desperdício –, porque a intimação via correio é igualmente endereçada na tentativa infrutífera de citação no juízo originário.

O evento 42, confecção de certidão da intimação eletrônica do exequente, em 24/03/2018, é ato ordinatório desperdiçado no juízo originário.

Os eventos 43 a 57 praticados nos autos do AI foram desperdícios que movimentaram o segundo grau de jurisdição. São eles: o evento 43, ato ordinatório confecção do termo de redistribuição do AI, e o evento 44, conclusão ao relator, ambos em 26/03/2018; o evento 45, encaminhamento da ata de redistribuição para publicação no DJE, em 27/03/2018; o evento 46, certidão de publicação no DJE, em 28/03/2018; o evento 47, despacho do relator solicitando inclusão em pauta de julgamento, e evento 48, conclusão ao presidente do órgão julgador, ambos em 04/04/2018; o evento 49, despacho do presidente para inclusão em pauta, em 05/04/2018; o evento 50, certidão de publicação edital de julgamento em 09/04/2018; o evento 51, julgamento por acórdão negando provimento ao recurso, em 17/04/2018; o evento 52, expedição de certidão de julgamento, em 19/04/2018; o evento 53, lavrado o acórdão, em 20/04/2018; o evento 54, assinado o acórdão, em 23/04/2018; o evento 55, ato ordinatório certidão de publicação no DJE, em 25/04/2018; o evento 56, protocolo do REsp em AI, em 21/06/2018; e o evento 57, apensamento do REsp em 21/06/2018.

Os eventos 58 ao 68 foram praticados nos autos do REsp em AI (4002435-06.2018.8.24.0000/50000), e são igualmente desperdícios na linha de produção do judiciário. A constar: evento 58, cadastro do REsp em AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000, e evento 59, ato ordinatório emissão de certidão, ambos em 21/06/2018; evento 60, conclusão ao Vice-Presidente em 25/06/2018; evento 61, despacho¹¹² reconhecendo a possível perda de objeto

¹¹² “Recurso Especial nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000, de Curitibaanos

Recorrente: Município de Curitibaanos

Advogado: Heron Bini da Frota Junior (OAB: 11599/SC)

Recorrido: Lins Informática Ltda Me

DESPACHO

I - O Município de Curitibaanos, com fulcro no art. 105, III, "c", da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, interpôs recurso especial (fls. 1-8 do incidente 50000) contra o acórdão prolatado pela Segunda

porque foi determinada a consulta aos Sistemas Auxiliares na origem, em 17/09/2018; evento 62, ato ordinatório encaminhamento do edital para o DJE, em 20/09/2018; evento 63, ato ordinatório certidão de publicação no DJE, em 21/09/2018; evento 64, ato ordinatório juntada de petição requerendo prosseguimento do incidente, e evento 65, conclusão ao Vice-presidente, ambos em 24/09/2018; evento 66, decisão não admitido o REsp, em 25/10/2018; evento 67, ato ordinatório encaminhamento para publicação no DJE, em 26/10/2018; evento 68, ato ordinatório emissão de certidão de publicação no DJE, em 29/10/2018. Merece observação a ocorrência descrita no evento 61, mais uma vez deixando transparecer quão enorme é a ânsia jurisdicional pela finalização do processo, independentemente da instância em que se encontra e da resolução da lide, com o despacho exarado em face de consulta acerca do teor do processo na origem, no sentido de que o pedido havia sido deferido pelo juízo *a quo*. Entretanto, não se atentou para o fato de que a interpretação da magistrada estava equivocada porque a antecipação da tutela recursal no AI se restringia unicamente à suspensão da decisão agravada, e não determinava a realização da consulta aos sistemas, cuja busca não chegou a ser efetivamente realizada naquele momento.

O evento 69 na execução fiscal, em 14/11/2018, protocolo de petição pela exequente requerendo o cumprimento da determinação, conforme equivocada interpretação, não chegou a ser apreciado face aos eventos posteriores.

Câmara de Direito Público que desproveu o seu agravo, mantendo a decisão que negou o pedido para acessar o sistema INFOSEG a fim de localizar o atual paradeiro da executada (fls. 44-50).

Em suas razões recursais, defendeu que o recurso merece ser admitido pelo alegado dissídio (alínea "c"), pois o acórdão hostilizado contraria decisão do TRF da 4ª Região e a jurisprudência majoritária do Superior Tribunal de Justiça, em relação a desnecessidade do esgotamento de diligências para utilização do sistema INFOSEG (fls. 1-8 do incidente 50000).

Sem que fossem apresentadas as contrarrazões (fl. 13), vieram os autos conclusos à 2ª Vice-Presidência.

Em consulta à movimentação processual dos autos de origem (0900392-44.2016.8.24.0022), verifica-se que, em 14-3-2018, foi proferida decisão, nos seguintes termos:

“Ciente da decisão do e. Tribunal, consulte nos Sistemas Oficiais (Infoseg, Sisp e Siel) possíveis endereços do executado e, se localizados diversos dos constantes nos autos, cite-se/intime-se.

Nada encontrado, cite-se por edital (prazo: 20 dias).”

Da análise dos autos, infere-se que essa decisão é anterior à interposição do recurso especial, protocolado em 4.5.2018, e atende à pretensão do recorrente, de forma que carece de interesse recursal no que concerne à tese de utilização do sistema INFOSEG para verificar endereços em nome da recorrida.

À vista disso, determino a intimação do Município de Curitiba para, no prazo de 10 (dez) dias, manifestar-se acerca do interesse no prosseguimento do Recurso Especial interposto às fls. 1-8 do incidente 50000, o que faço com fundamento no art. 10, do CPC/2015.

II - Após, com ou sem manifestação, retornem os autos conclusos.

III - Publique-se e intime-se.

Florianópolis, 17 de setembro de 2018.

Desembargador Carlos Adilson Silva

2º Vice-Presidente”

O evento 71, protocolo realizado no AI dando conta da interposição, e o evento 73, apensamento do agravo em recuso especial, ambos em 13/12/2018, são desperdícios conforme a teoria de base.

Os eventos 70, no Agravo em REsp (4002435-06.2018.8.24.0000/50001), protocolo de petição apresentando agravo no REsp, em 14/11/2018; 72, o cadastro do Agravo em REsp, em 13/12/2018; 74, conclusão ao Vice-presidente, em 13/12/2018; 75, decisão de manutenção da decisão agravada, e 76, ato ordinatório encaminhamento para publicação no DJE, ambos em 18/12/2018; 77, ato ordinatório emissão de certidão de publicação no DJE, em 19/12/2018; e 78, remessa à Seção de Digitalização para transmissão ao STJ, em 22/01/2019, são, igualmente, desperdícios conforme a teoria de base.

O evento 79, ato ordinatório confecção de certidão dando conta do recebimento de processo no segundo grau, foi realizado no processo de origem em 23/01/2019, e são desperdícios ocorrendo simultaneamente em todas as instâncias.

Os eventos 80 e 81 foram realizados no REsp em AI: 80, ato ordinatório remessa à seção de digitalização para transmissão ao STJ, em 23/01/2019; e 81, em 29/01/2019, remessa dos autos à Divisão de Recursos aos Tribunais Superiores para aguardar o julgamento.

Os eventos 82 a 86 foram praticados nos autos do Agravo em REsp: evento 82, transmissão eletrônica ao STJ, em 29/01/2019; evento 83, protocolo do Agravo em Recurso Especial (AREsp) no STJ sob o nº 2019/0024696-8 (1.440.787-SC), em 30/01/2019; evento 84, ato ordinatório análise e classificação, em 08/02/2019; evento 85, ato ordinatório distribuição e encaminhamento ao relator, em 11/02/2019; e evento 86, decisão do ministro relator não dando conhecimento ao AREsp, em 15/02/2019. Todos são considerados desperdícios na linha de produção do judiciário.

O evento 87 nos autos do REsp em AI, recebido pelo STJ (AREsp 2019/0024696-8), em 25/02/2019, também é desperdício na linha de produção do judiciário.

Os eventos 88 a 90 nos autos do AREsp – 88, ato ordinatório juntada da decisão, e 89, ato ordinatório publicação no DJE/STJ, ambos em 12/03/2019, e 90, ato ordinatório expedição de termo de ciência do Ministério Público Federal em, 22/03/2019 – também são desperdícios na linha de produção do judiciário.

Considera-se também o evento 91, nos autos do AI, ato ordinatório certificado o trânsito em julgado do AI, em 29/04/2019, desperdício na linha de produção do judiciário.

Em relação aos eventos 92 a 94, realizados nos autos do AREsp – 92, ato ordinatório emissão de certidão de trânsito e termo de baixa, em 30/04/2019, 93, retorno do STJ com a

decisão não reformada, em 07/05/2019, e 94, arquivado definitivamente o Agravo em Resp. nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50001, em 07/05/2019 – são considerados desperdícios na linha de produção do judiciário, também nos tribunais superiores.


O evento 95, praticado no REsp em AI, arquivado definitivamente o Resp. nº 4002435-06.2018.8.24.0000/50000, em 07/05/2019, é desperdício conforme filosofia *lean*, assim como o evento 96, praticado nos autos do AI, remessa/baixa à comarca de origem em 07/05/2019.

Os eventos 97 a 103 são desperdícios praticados no processo de origem: 97, ato ordinatório juntada do AI nº 4002435-06.2018.8.24.0000, em 07/05/2019; 98, ato ordinatório conclusão para despacho, em 05/10/2019; 99, despacho determinando que o exequente promova a citação indicando o endereço da executada, em 05/11/2019; 100, ato ordinatório remessa da intimação para o portal eletrônico, em 05/11/2019; 101, ato ordinatório emissão de certidão de intimação, em 15/11/2019; 102, protocolo de petição apresentando as tentativas de busca do endereço da executada e requerendo a citação por edital ou a busca de endereço no Infoseg, e 103, ato ordinatório conclusão para decisão, ambos em 19/11/2019.

Os eventos 104 ao 108 apenas foram adaptados cronologicamente à tramitação *lean* conforme exclusão das movimentações anteriores consideradas esbanjamento dos recursos direcionados e relacionados ao processo. Evento 104, decisão deferindo a realização de consulta aos sistemas auxiliares, em especial o Infoseg, o SISP e o SIEL: movimentação registrada em 21/02/2020 transposta para 07/10/2017. Os eventos 105 e 106, atos ordinatórios dando conta da migração do processo do SAJ para o Eproc e respectiva certidão da intimação, ambos registrados em 27/07/2020, foram transpostos para 13/03/2018. O evento 107, ato ordinatório intimação eletrônica confirmada, em 06/08/2020 foi transposto para 23/03/2018. O evento 108, ato ordinatório certidão do decurso de prazo, em 11/08/2020, foi transposto para 28/03/2018.

Ao evento 109, ato ordinatório juntada da consulta realizada ao sistema Infoseg, informações coletadas no banco de dados da Receita Federal, em 02/10/2020, transposto para 19/05/2018, foi acrescentada a hipótese de realização também aos sistemas SISP e SIEL, porque aquela, sem novidades relacionadas ao endereço e domicílio dos representantes legais, não foi apta a suprir a necessidade processual. Vejamos a imagem que segue.

Figura 32 – Relatório Infoseg no processo judicial nº 0900392-44.2016.8.24.0022.



Página 1 / 2

Gerado por Sinesp Infoseg
em 02/10/2020 13:58:52

Cod. Identificador: 58AB7976-7DB0-46A3-A61E-BDE121A0B486

Receita Federal - PJ

Nome Empresarial LINS INFORMATICA LTDA	CNPJ 05.943.463/0001-00	Nome Fantasia N/I
Natureza Jurídica SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA	Data Início Atividade 15/10/2003	UF SC
Situação Cadastral SUSPENSA	Matriz/Filial Matriz	Data da Situação Cadastral 03/05/2012
CNAE Principal Treinamento em informática	CNAE Secundária N/I	Endereço RUA ANTONIO ROSSA 286
Bairro CENTRO	Município CURITIBANOS	CEP 89520000
Telefone N/I	Telefone 2 N/I	E-mail N/I
CPF Responsável 028.649.179-63	Nome Responsável LEIA CRISTINA LINS DE SOUZA LEMOS	Capital social da empresa N/I
Porte do Estabelecimento MICRO EMPRESA	Opção pelo Simples Nacional NÃO OPTANTE	Motivo Situação Cadastral PEDIDO DE BAIXA INDEFERIDO
Fax N/I	Qualificação Responsável SÓCIO-ADMINISTRADOR	Data Opção Simples N/I


Dados do Contador

CPF do Contador 194.125.259-15	Nome do contador JOSE ANTONIO DONDE	Número do CRC do contador 8226
Tipo do CRC do contador N/I	Classificação do CRC do contador N/I	UF CRC Contador SC

Quadro Societário

CPF/CNPJ 2964917963	Nome do Sócio LEIA CRISTINA LINS DE SOUZA LEMOS	Qualificação do Sócio SÓCIO-ADMINISTRADOR
Capital Sócio 99	CPF Repr. do Sócio N/I	Nome Representante do Sócio N/I
Qualificação do Repr. Legal do Sócio N/I	País N/I	
CPF/CNPJ 42396875949	Nome do Sócio ORLANDINA ANDRADE ZANCHETA	Qualificação do Sócio SÓCIO
Capital Sócio 1	CPF Repr. do Sócio N/I	Nome Representante do Sócio N/I
Qualificação do Repr. Legal do Sócio N/I	País N/I	

O sigilo deste documento é protegido e controlado pela Lei Nº 12.527/2011. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada de seu conteúdo, a qualquer tempo, meio e modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acessos indevidos, constituem condutas ilícitas que ensejam responsabilidades penais, civis e administrativas.



Secretaria Nacional de
Segurança Pública

Ministério da
Justiça e Segurança Pública

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021).

O evento 110, ato ordinatório expedição edital de citação em 24/10/2020, adaptado para a hipótese *lean* de expedição de mandado de citação e arresto conforme endereço das sócias

Leia Cristina Lins de Souza Lemos e Orlandina Andrade Zancheta, encontrado no SIEL, teve movimentação transposta para 10/06/2018.

O evento 111, ato ordinatório remessa ao DJE em 24/10/2020, foi adaptado para a hipótese de recebimento do mandado pelo oficial de justiça e transposto para 10/06/2018. O evento 112, ato ordinatório juntada de publicação do edital de citação em 29/10/2020 foi adaptado para a hipótese de certificação da citação sem a realização de arresto de bens por desconhecê-los, movimentação transposta para 15/06/2018. O evento 113, ato ordinatório certidão do decurso de prazo em 15/02/2021 foi adaptado para emissão da certidão do decurso de prazo sem oferecimento de embargos e/ou exceção de pré-executividade em 02/10/2018.

Os eventos 114 a 121 são desperdícios na linha e produção do judiciário catarinense: evento 114, ato ordinatório remessa do processo à defensoria pública, e 115, ato ordinatório expedição de intimação eletrônica, ambos em 15/02/2021; 116, ato ordinatório confirmação da intimação eletrônica em 25/02/2021; 117, protocolada a exceção de pré-executividade em 05/03/2021; 118, ato ordinatório intimação do exequente, 119, ato ordinatório expedida intimação eletrônica, e 120, ato ordinatório confirmada a intimação eletrônica, os três em 08/03/2021; e 121, o protocolo de impugnação pela exequente em 08/03/2021.

O evento 122, em 10/03/2021, ato ordinatório conclusão para sentença face revelia da executada, adaptado conforme proposta de tramitação *lean*, com 664 dias de vida, em que o processo se encontra até este momento¹¹³. Por certo que, nesta condição hipotética, plenamente possível de se configurar com atitudes proativas e a utilização dos sistemas auxiliares, a ação executiva já teria sido julgada por sentença, inclusive por caracterizar situação menos complexa, com apenas 42,73% do tempo em relação à movimentação efetivamente registrada. Nada obstante, ainda estando indefinida a executoriedade da decisão por falta de lastro financeiro, certo é que a prestação jurisdicional conforme possível estaria assim em fase final, na iminência do efetivo arquivamento da ação de execução fiscal, liberando a linha de produção para outros atos úteis.

4.3.1. *Lean Process* nº 0900392-44.2016.8.24.0022/SC

Conforme proposta de tramitação *lean*, a ação executiva teria 664 dias de vida. Tenda em vista a condição hipotética supracitada, na qual a ação executiva teria sido julgada por

¹¹³ Em 28/05/2021, e até esta data não consta julgamento por sentença.

sentença com apenas 42,73% do tempo em relação à movimentação efetivamente registrada, apresenta-se o fluxograma a seguir.

Figura 33 – Fluxograma do Lean Process (1 ano, 9 meses e 23 dias).



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

4.4 DELINEANDO A ANÁLISE PRELIMINAR – *EX OFFICIO* – DE UTILIDADE DO PROCESSO

Se concordarem que as propostas contidas no estudo de caso são ousadas e esmaecem os contornos das responsabilidades na formação processual, saibam que a teoria de base instiga o pensamento sempre em constante evolução. Sim, é possível avançar ainda mais.

Uma das dificuldades enfrentadas pelo judiciário é se moldar a alterações decorrentes de novas elaborações legislativas, principalmente aquelas que criam ou ampliam direitos, ou os restringem. Foi assim com os Planos Econômicos, com a Lei do Juizado Especial, com o Estatuto da Criança e Adolescente, com a Lei Maria da Penha, entre outras, e, mais recentemente, com a LGPD, os quais impeliram a organização institucional a proceder alterações e/ou adaptações estruturais frente ao aumento da demanda, mesmo sem o adequado estudo prévio e de impactos que possibilitariam o melhor funcionamento da máquina.

A ideia agora é virar esta chave e começar a projetar, programar, delinear, idealizar, planejar, conceber, enfim, pensar antecipadamente na prestação jurisdicional do futuro; e, então, como exercício de criatividade e inovação, a inspiração segue.

O que se propões é trazer para a alçada da prestação jurisdicional a atribuição pela caracterização formal do contraditório, nos termos das informações oficiais e legais inseridas nos diversos sistemas do Poder Governamental, incluídas aí as informações constantes nos registros de dados de todas as formas de empresas, públicas e privadas, sendo pois, detentora das melhores condições de acesso às informações e de recursos necessários à localização de determinada pessoa, física ou jurídica, de modo a científicá-la da lide posta em juízo para que esta, querendo, venha a apresentar suas razões em exercício do direito ao contraditório material.

A ousadia é ainda maior, imaginem, para processos de classes específicas: a realização de consulta antecedente aos dados e às informações referentes à pessoa indicada no polo passivo, para saber com antecedência acerca da utilidade e da viabilidade financeira e patrimonial da tramitação de uma lide, seria capaz de saldar valores relativos a eventual e futura sentença favorável transitada em julgado.

Imaginem os significativos reflexos econômicos e procedimentais, inclusive, talvez principalmente, para o Poder Judiciário, que busca, já há algum tempo, combater o acúmulo de processos que se arrastam nas diversas varas das comarcas, sem, entretanto, atingir considerável êxito. Esta hipótese em especial é corajosa e valente, e pretende levar o apregoado pela Missão

do PJSC para muito além das suas quiddidades¹¹⁴ organizacionais; pretende levar para o patamar da excelência na prestação do serviço jurisdicional. Com isso, o que se quer é demonstrar o real interesse no conflito e litígio apresentado pelo jurisdicionado, fomentando o efetivo acesso à justiça e realizando com eficiência o serviço judiciário. Na conformidade da Visão exposta no seu Mapa Estratégico, será reconhecido como o Judiciário eficaz, célere e humanizado.

Acerca da eficiência e da celeridade, remete-se aos argumentos já constantes no estudo de caso; humanizado, porque suas ações revelarão a prática do que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa, pois estará interessado em agregar valor ao desenvolvimento da sua atividade, com sua atenção totalmente direcionada para seus jurisdicionados, visando à construção de relações sociais mais democráticas e justas e cuidando do equilíbrio frente às condições de limitação das partes, independentemente dos meios e recursos e das condições financeiras destas. É a espada e a balança da justiça contribuindo de forma imensurável para a melhoria do desenvolvimento da sociedade.

Porém, será preciso buscar algum lastro para legitimar, autorizar e sedimentar a base de tal procedimento? E para amparar tal direito? Ou dever? Certamente questionamentos surgirão, mas também poderia ser construído com o objetivo de evitar a prática de atos que vão ou podem se tornar inexitosos e, na hipótese, evitar que um processo tome lugar na esteira de produção do judiciário e, ao final, se verificar sem qualquer resultado prático e útil ao interessado. As ideias fluem livremente, e, talvez, assim como é esperada a indicação de uma fonte de custeio para que seja autorizada uma forma de despesa, poderia ser adequada a aplicação deste raciocínio na formação processual, exigindo a existência ou possibilidade, ou probabilidade etc., da respectiva fonte de responsabilização financeira ou patrimonial no caso de procedência do pedido na ação judicial a tramitar. Não seria uma exigência imposta ao autor, mas um dever de verificação nos registros oficiais e legais a que a organização governamental tenha acesso, de forma a poder alertar acerca das reais probabilidades, ou não, de êxito ao final.

A perspectiva seria de redução de processos tramitando na linha de produção do judiciário em benefício da celeridade e razoável duração dos demais processos que aguardam por impulsionamento. E as ideias continuam a fluir livremente...

A centelha desta vez foi ao encontro do Direito Administrativo, trazendo estímulos referentes ao conceito de poder de polícia, que cuida, disciplina, regula, condiciona, limita, restringe direitos e interesses individuais e coletivos em prol do interesse público, da

¹¹⁴ Virtude essencial

tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. A influência poderia ser uma espécie de poder de polícia praticado no âmbito do processo judicial, fundamentando-se no Princípio da Legalidade, ação mediante previsão normativa em respeito ao interesse público conjuntamente com o particular, sem concorrência, como já argumentado. Poder de polícia é uma atividade administrativa, é uma atividade estatal que condiciona a liberdade e a propriedade para que se ajustem aos interesses coletivos, e é destinada a alcançar um fim determinado, qual seja, prevenir ou obstar uma ação particular contrária aos interesses sociais.

4.5 EXPERIÊNCIA NA VARA DA FAZENDA

Tendo assumido a função de chefia em 1º de junho de 2010, com total apoio da magistrada titular da Vara da Fazenda da Comarca de Balneário Camboriú, a primeira percepção foi reconhecer a necessidade de aprender como funcionava uma unidade especializada em comarca de entrância especial, frente ao fato de que a experiência na chefia de cartório era, até então, em comarca de vara única e entrância inicial e no acompanhamento da instalação da 2ª Vara e Vara Criminal, quando a Comarca de Braço do Norte foi elevada à entrância intermediária.

Depois de um período de atenta observação do *modus operandi* em relação à execução das atividades conforme despachos, decisões e sentenças exarados pela MM. Juíza titular e por aqueles que a antecederam e à maneira de agir dos colaboradores, servidores e estagiários, efetivos e à disposição, como também, genericamente, em relação à prática da advocacia local, os procedimentos do cartório judicial receberam um diferente enfoque administrativo. E naquela época, mesmo sem saber, mas já adequadas com o pensamento *lean*, as atividades cartorárias passaram a ter mais responsabilidade na condução do processo, principalmente com a redução de remessas ao gabinete para despachos nos casos em que o encaminhamento podia ser realizado de forma proativa conforme diagnóstico em cada lide. Independentemente de requerimento, o acesso rotineiro aos bancos de dados do Infoseg, Renajud, SISP e SIEL traziam as informações atualizadas que as ações judiciais necessitavam, e os respectivos relatórios eram juntados ao feito para justificar a realização de impulsionamento em novo endereço, por exemplo. As ações se pautavam pela legislação civil, processual e especial, pelas instruções contidas no então Código de Normas e no Manual do Cartório Cível e pelos conhecimentos

adquiridos nas experiências anteriormente vivenciadas, tudo combinado com a realidade encontrada.

Quando oportuno, também eram utilizados os recursos tecnológicos oferecidos pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), tais como o da Assistência Judiciária JF/Competência Delegada, o Sistema de Precatórios *online* do Tribunal Regional Federal (TRF), todos propiciando agilidade aos procedimentos de cartório no sentido de reduzir a quantidade de ações empreendidas em cada processo e evitando o retrabalho.

Sem qualquer alteração significativa na equipe de trabalho do cartório da vara, entre os resultados registrados, conforme SAJ/Est, de junho de 2010 a dezembro de 2012, mereceu destaque o fato de que a tramitação dos processos teve o curso acelerado, diminuindo-se consideravelmente o tempo de vida destes, que era de 2426 dias em 2009, passando para 1091 dias em 2010 e 1267 dias em 2011.

Figura 34 – Tempo médio (dias) de tramitação dos processos - SAJ/EST¹¹⁵.

Comarca de Balneário Camboriú
Vara da Fazenda Pública

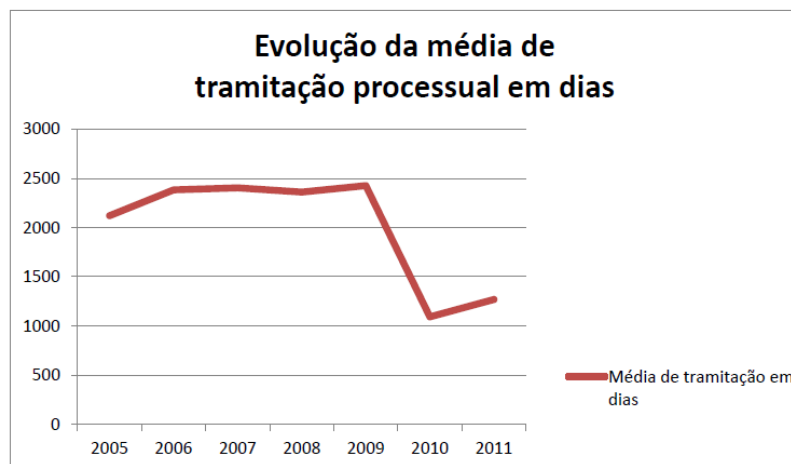
Tempo médio de tramitação dos processos em dias
(Fonte: SAJ Estatística - Relatório Gerencial de Vara):

Anos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dias	2.119	2.382	2.402	2.359	2.426	1.091	1.267

Fonte: Elaborada pela autora no PAD/TJSC nº. 463860-2012.3 de 31/05/2012.

¹¹⁵ TJSC - Processo Administrativo nº 463860-2012.3 de 31/05/2012.

Figura 345 – Média de tramitação em dias - SAJ/EST



Fonte: Elaborada pela autora no PAD/TJSC nº. 463860-2012.3 de 31/05/2012.

Houve também a redução do número de processos ativos na vara, do patamar então histórico mínimo de 35905 para 30484, conforme representados graficamente nas figuras que seguem.

Figura 36 – Quantidade de processos por ano - SAJ/EST

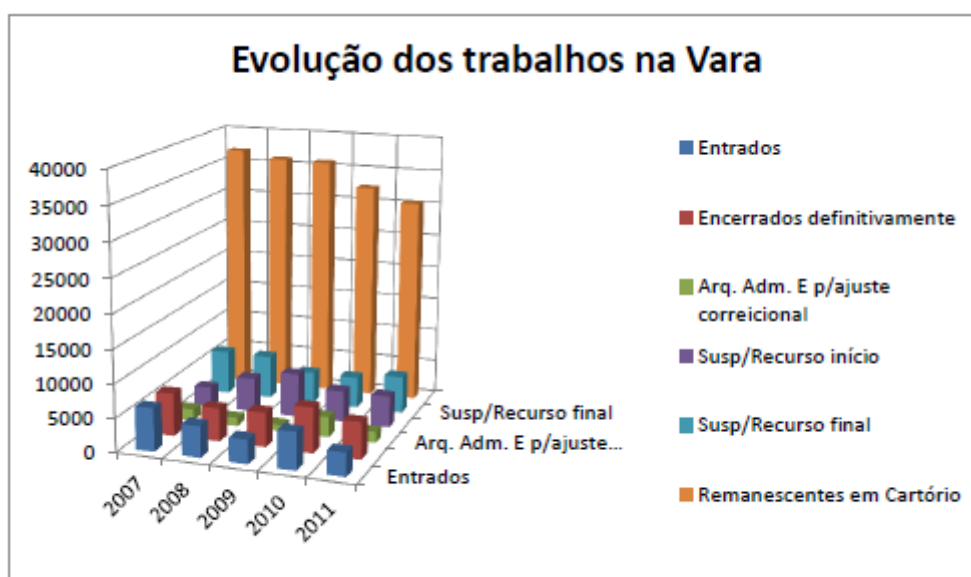
Comarca de Balneário Camboriú
Vara da Fazenda Pública

Evolução dos trabalhos na Vara, de 2007 a 2011 (Fonte:
SAJ Estatística - Relatório Gerencial de Vara):

Quantidade de Processos por ano						
Ano	Entrados	Encerrados definitivamente	Arq. Adm. e por ajuste correlacional	Susp/recurso	Suspensos e em Grau de Recurso	Remanescentes em Cartório
2007	6386	6301	1691	2882	6543	36970
2008	4666	4912	1193	5088	6493	36015
2009	3548	5157	0941	6493	4679	35905
2010	5522	6706	3017	4679	4688	32401
2011	3461	5393	1592	4688	5566	30484

Fonte: Elaborada pela autora no PAD/TJSC nº. 463860-2012.3 de 31/05/2012.

Figura 37 – Processos na vara - SAJ/EST.



Fonte: Elaborada pela autora no PAD/TJSC nº. 463860-2012.3 de 31/05/2012

Mesmo tendo de lidar, ainda, com a inapropriada divisão espacial do cartório judicial, face à incompatibilidade da quantidade de processos ativos *versus* o tamanho das salas – tramitavam numa as execuções fiscais do município, do estado e da união e, noutra, um pouco distante e fora do campo de visão, os demais feitos da fazenda –, a experiência mostrou que a reorganização do fluxo de trabalho realizado na vara em relação à tramitação processual, não esquecendo também a reordenação física do cartório, com remanejamento de mesas e escaninhos que refletiram de forma imaginária uma linha de produção, foi favorável à supressão de atos desnecessários que vinham sendo praticados, resultando na redução como antes mostrado.

Além das ações empreendidas que significaram a considerável diminuição de processos conclusos ao gabinete, visto que muitas cargas desnecessárias foram abolidas, e consequentemente os atos daí derivados, foi a correção das informações virtuais no SAJ de forma a corresponderem com a nova situação da vara que oportunizou à magistrada titular participar de forma ainda mais significativa do mutirão de sentenças promovido pela CGJ, exarando 80 sentenças na área criminal e 267 sentenças na área cível em processos de varas e foros diversos (SAJ/Est em 21/05/2012).

5 CONCLUSÃO

Nas últimas décadas, a estrutura e a organização judiciária tiveram significativas mudanças, entre as quais a ampliação do número de servidores, magistrados, varas, comarcas, turmas e câmaras, tudo em resposta à crescente demanda judicial. Com ordenação mais especializada e mais complexa, também foi necessário adequar espaços físicos, móveis, equipamentos, ferramentas e métodos para a realização do trabalho e de modelos de gestão. No princípio, utilizamos as máquinas de datilografia manuais, depois as elétricas, a encadernação dos processos por colchetes, antes costurados, os carimbos identificadores do subscritor do ato e os que continham modelos de certidão e despachos corriqueiros no cotidiano dos cartórios e gabinetes, as capas de processos plastificadas para serem mais resistentes ao manuseio e às constantes remessas entre os agentes atuantes, os separadores de páginas e etiquetas indicando as fases e peças processuais etc. Mais recentemente, os computadores e as impressoras matriciais, jato de tinta e laser facilitaram muito os registros das manifestações dos sujeitos no processo; e, com a implantação dos *softwares*, os sistemas informatizados, ocorreu um salto, apesar de a concepção inicial do recurso tecnológico seguir os mesmos caminhos que o processo físico percorria – o atual sistema Eproc condiz mais com o pensamento evolutivo. A utilização da internet, a rede mundial de computadores, abriu imensuráveis possibilidades. Além da instantânea forma de comunicação, o acesso a informações constantes em bancos de dados pode suprir necessidades técnicas, legislativas, administrativas e, sim, de dados, imprescindíveis e atualizados no processo judicial.

Merece destaque a conscientização das administrações do TJSC acerca da importância da preparação e qualificação dos seus recursos humanos, neste sentido, constantemente investindo em cursos e facilitando as possibilidades de graduação e pós-graduação a servidores e magistrados – tanto que foi criada a Escola da Magistratura, o Cejur e a Academia Judicial, e realizados convênios com universidades para programas específicos. Aplausos!

Mas todas essas realizações não foram o suficiente para corresponder às expectativas dos jurisdicionados catarinenses, principalmente a partir da CF de 1988, que popularizou o conhecimento dos novos direitos, principalmente em relação ao acesso à justiça e a razoável duração do processo, e os outros sabidamente originadores do aumento da demanda de processos judiciais que acabaram por criar a incompatibilidade com a estrutura então existente.

A deficiência também pode ser identificada, porque, mesmo com a referida expansão, a prestação jurisdicional não conseguiu acompanhar a contento a evolução da organização

social e a utilização dos recursos tecnológicos em constante aperfeiçoamento e inovação. Estes são prontamente assimilados nos diversos seguimentos da sociedade, passando facilmente a fazer parte da rotina nas relações pessoais e negociais com reflexos muito positivos e, por consequência, alterando as formas de interação e comportamentos. A mesma situação tem incidência diferente no ambiente do serviço público e, muito mais, na prestação jurisdicional, que busca justificar seu temor por questões de identidade, certeza e segurança, hesitando em adotar e trazer para a rotina dos serviços os novos comportamentos, procedimentos e tecnologias.

Um provérbio diz que “há males que vem para o bem”. Referindo-se a eventos que, apesar de ruins, podem trazer bons resultados ou levar a consequências favoráveis, é bastante oportuno citar as atitudes que foram tomadas pela administração do tribunal catarinense frente à ocorrência da pandemia causada pelo COVID-19, o que especialmente interessa ao estudo de caso. Foi a mais fácil aceitação da utilização dos recursos tecnológicos atualmente disponíveis, principalmente porque o uso dos aplicativos para comunicação e videoconferência foi incentivado sem os receios antes existentes, mas sem descuidar das ações e dos programas relacionados à segurança de TI.

Então, o momento é positivamente favorável para a aceitação, o estudo, a adaptação e o desenvolvimento de programas e ações inspirados na teoria que aqui serviu de base, a filosofia *lean*. É a oportunidade de eliminar e reduzir os desperdícios, porque os atos inexitosos tumultuam a tramitação processual, e a utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação auxiliará demasiadamente na manutenção ou re colocação das ações judiciais nos trilhos programados pelo fluxo do procedimento respectivo.

Mas é preciso ainda mais, primordialmente, a mudança comportamental dos agentes, magistrados, servidores, colaboradores e demais integrantes do sistema judicial, frente às situações conforme apontadas no capítulo anterior deste estudo de caso. Ficou nítida a possibilidade de economia e celeridade processual com ações imediatas, racionais, lógicas e úteis sem qualquer ferimento ao ordenamento jurídico, favorecendo inclusive a instituição que busca, já há algum tempo, combater o acúmulo de processos que se arrastam, sem, entretanto, atingir considerável êxito.

A proposta é uma mudança de paradigmas, de mentalidade, e adoção de atitudes consistentes em fazer proativamente o que o processo reclama, atingindo mais rápido possível os objetivos traçados e utilizando todos os recursos tecnológicos que a instituição e a atualidade oferecem. É enxergar as condições para superar entraves, dificuldades, impedimentos, enfim,

os problemas que dificultam a solução e finalização do processo judicial e seu conseqüente arquivamento, preferencialmente com julgamento do mérito e respectivo cumprimento da sentença. É, assumindo verdadeiramente o comando da tramitação da ação judicial, reconhecer a considerável redução de custos para a instituição e para o jurisdicionado.

E o ganho ainda vai se revelar no melhor aproveitamento dos recursos humanos, liberando servidores e juízes de atividades meramente burocráticas e direcionando-os à atividade-fim, com melhores respostas aos jurisdicionados e à sociedade.

É sabida a evolução do Direito e sua aplicação através dos tempos; muitos de nós já pesquisamos alguma singularidade do assunto em período da vida acadêmica. Mas agora estamos experimentando uma época de mudanças significativas e muito mais velozes, principalmente em decorrência da globalização e das inovações tecnológicas que estão estabelecendo uma nova ordem das coisas, transformando a cultura, o ambiente e o modo de vida das pessoas, os quais ganham novos horizontes. A organização da sociedade como é conhecida já tem novos valores significativos quando se trata de benefícios e facilidades trazidos pela evolução tecnológica. A nanotecnologia, a robótica e a inteligência artificial estão aí, e a assimilação e a adequação a essa nova realidade é imprescindível e urgente.

A proposição pode ser considerada ousada, revolucionária, e, indiscutivelmente, a primeira dificuldade será em face dos agentes, responsáveis imediatos no processo de solução, eis que podem interpretar as ações indicadas como sendo mais um ônus no desenvolvimento das funções diárias num cenário em que as rotinas de trabalho já são humanamente invencíveis. Podem pensar que estão desenvolvendo atividades que atualmente entendem inerentes aos sujeitos do processo e que vão acarretar a acomodação destes e, ainda, aumentar as demandas judiciais em razão da facilidade ofertada.

Porém, na realidade, sabemos que a grande maioria do indeferimento dos pedidos de utilização dos Sistemas Auxiliares de Informação é motivada pelo juízo não querer assumir a prática das ações necessárias ao acesso, à consulta e à inserção das informações no processo sob o argumento de que demandam muito tempo, vários cadastros, autorizações, *login* e senhas respectivas etc., e que não há assessores suficientes para tal função. Mas essa visão é pequena e muito simplista, porque, como demonstrado no presente trabalho, os reflexos positivos para o processo e a sua tramitação são significativos, reduzindo sobremaneira os peticionamentos, os recursos e a tramitação das ações judiciais. A pesquisa a ser feita nos sistemas auxiliares exigirá muito menos tempo do que o decorrente dos atos relativos a qualquer peticionamento ou recurso. Ademais, a CGJ divulgou recentemente a criação de um robô especialmente para

realizar esses acessos, coletar as informações respectivas, gerar um relatório e automaticamente anexar ao processo judicial.

Para encontrarmos possíveis soluções, há que se abrir oportunidades ao pensamento multidisciplinar do mundo digital e não repetir fórmulas da era passada, como foi com a concepção e implementação do Sistema de Automação do Judiciário/Primeiro Grau (SAJ/PG)¹¹⁶ do final da década de 1990, quando nada mais fizeram do que reproduzir no âmbito informatizado todas as ações mecânicas praticadas nos processos físicos, desprezando qualquer forma de criatividade que pudesse facilitar a celeridade e eficiência dos atos. A transição de mentalidade não é mais uma opção, é uma necessidade, e as ideias inovadoras, mesmo que para alguns aparentemente absurdas, podem ser a solução para um problema. O trabalho em equipe realizado sem julgamentos precipitados pode melhorar as percepções individualizadas, sendo possível equacionar eventuais dificuldades que surgirão durante o processo de evolução.

A prática de atos com qualidade e utilidade, exercidos de ofício sempre que possível, com proatividade, vão tornar mais célere e menos oneroso o rito processual, reduzindo, pois, o tempo de vida do processo e a tramitação na nossa linha de produção, assim como ocorre nos procedimentos da iniciativa privada. Meios legais e legítimos estão atualmente à disposição do PJSC: os Sistemas Auxiliares, tais como o Infoseg, o Renajud, o BacenJud, o Infojud, o SISP, o SIEL, o Casan, o CCS, o SREI, e outros sistemas de informação aos quais a instituição possa ter acesso, não descartando, inclusive, os conteúdos das redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, YouTube, Twitter, Telegram etc.); grande fonte pública de informações. Essas ferramentas realmente têm potencial para auxiliar na indicação de caminho processual útil, se existente, mais rápido e econômico a ser percorrido, inclusive com respaldo no entendimento pacífico do STJ acerca da desnecessidade de comprovação do esgotamento das diligências administrativas pelo autor, cujas decisões são categóricas ao afirmarem que a consulta aos sistemas disponibilizados pelo CNJ (BacenJud, Renajud, Infoseg, Infojud e SIEL) para localização do endereço da parte adversa privilegiam a efetividade da prestação jurisdicional e a celeridade do processo.

A ideia lançada pretende otimizar o curso das ações com o objetivo de diminuir o tempo de vida dos processos de uma forma geral, trabalhando melhor e com menos horas despendidas com procedimentos de rotina, porque a morosidade não pode ser justificada por burocracias e dispositivos legais antiquadamente interpretados. Fazendo do processo uma

¹¹⁶ SAJ/PG: Sistema de Automação do Judiciário/Primeiro Grau, desenvolvido pela empresa Softplan.

ferramenta útil de acesso e aplicação da justiça, os recursos humanos à disposição do PJSC, consideravelmente qualificados, na sua grande maioria detentora de curso de nível superior, poderão assim demonstrar seus conhecimentos em proveito da razoável duração do processo, sem perpetrar qualquer ofensa ao ordenamento vigente.

Além das hipóteses indicadas na introdução, percebeu-se que existem outras para serem trabalhadas em nível de administração institucional e de mudança de paradigmas no que diz respeito à Nova Prestação Jurisdicional, atenta à diminuição dos desperdícios, observados os ritos processuais, as normas e legislação vigentes e em respeito aos princípios constitucionais, processuais e administrativos. Por estas razões, considera-se confirmada a validade das hipóteses apresentadas.

REFERÊNCIAS

ABREU, Gabrielle Cristina Machado. **A duração razoável do processo como elemento constitutivo do Acesso à Justiça**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2008.

ABREU, Pedro Manoel et al. (Org.). **Acesso à Justiça**: novas perspectivas. Florianópolis: Habitus, 2019.

ALVES, Maria Bernadete Martins; ARRUDA, Susana Margareth. **Como fazer referências**: bibliográficas, eletrônicas e demais formas de documento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Biblioteca Universitária, c2001. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/design/framerefer.php>. Acesso em: 11 abr. 2013.

ANNONI, Danielle. **A responsabilidade do Estado pela demora na prestação jurisdicional**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação. Rio de Janeiro. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

BALLÉ, Michael. **A Estratégia Lean**. Porto Alegre: Bookman, 2019 (e-book).

BARBOSA, Claudia Maria (Org.). Causas do progressivo aumento de demandas judiciais cíveis repetitivas no Brasil e propostas para a sua solução: demandas repetitivas relativas ao sistema de crédito no Brasil e propostas para sua solução – relatório final. **Conselho Nacional de Justiça**, Curitiba, PUCPR, 29 out. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/114/1/Pontifia%20Univerdade%20Cat%c3%b3lica%20do%20Paran%c3%a1%20-%20Projeto-Causas%20do%20Progressivo%20Aumento%20de%20Demandas%20Judiciais%20C%c3%adveis%20Repetitivas%20no%20Brasil%20e%20Propostas%20para%20a%20sua%20solu%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

BEAL, Flávio. **Morosidade da justiça** = impunidade + injustiça. Florianópolis: OAB, 2006.

BITTAR, Eduardo Carlos B. **Curso de Ética Jurídica**: ética geral e profissional. 9. ed. São Paulo. Saraiva. 2012.

BRASIL. Planalto. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em: 5 jul. 2018.

BRASIL. Planalto. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 jul. 2018.

BRASIL. Planalto. **Decreto-Lei nº 911**, de 1º de outubro de 1969. Altera a redação do art. 66, da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, estabelece normas de processo sobre alienação fiduciária e dá outras providências. Brasília, 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0911.htm. Acesso em: 22 ago. 2021.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 11.419**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRYCH, Fabio. Ética utilitarista de Jeremy Bentham. **Âmbito Jurídico.com.br**. Rio Grande, RS, 20 nov. 2005. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=155. Acesso em: 4 jul. 2018.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CASTELLANO, Rodrigo Roth. **Utilitarismo e Justiça Sustentável**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017. 164 p.

CASTRO, Carlos Fernando Ferreira de (Coord.). **Ética, disciplina e processo**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Cândido Rangel; GRINOVER, Ada Pellegrini. **Teoria Geral do Processo**. 26. ed. Rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. 149 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Panorama do Acesso à Justiça no Brasil, 2004 a 2009**. jul. 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/69f08fa6be2b411e6566b84bdc1d4b5a.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Código de Ética da Magistratura Nacional**. 2008. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/codigo-de-etica-da-magistratura/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação 51**, de 23 de março de 2015. Recomenda a utilização dos sistemas BacenJud, Renajud e Infojud e dá outras providências. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual das ações especiais**. Manuais de procedimentos da Justiça Federal. Elab. Vera Lúcia Feil Ponciano. Paraná, 9. vara Seção Judiciária. Jul. 2001. Disponível em: <https://www2.jf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/54/Manual%20das%20a%C3%A7%C3%B5es%20especiais.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CORALINA, Cora. **Vintém de cobre**: meias confissões de Aninha. 3. ed. Goiânia: Ed. da UFG, 1985. 60 p.

CORRÊA, Caetano Dias; SILVEIRA, Fábio Kunz. O princípio da cooperação e a busca por bens na execução civil. In: LUCON, Paulo Henrique dos Santos. OLIVEIRA, Pedro Miranda de. **Panorama atual do novo CPC**. Florianópolis: Empório do Direito, 2016, p. 33-42.

CORREA, Lara Cruz. Utilitarismo e Moralidade: considerações sobre o indivíduo e o Estado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 27, n. 79. São Paulo. 2012. p 173-186. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0102-6909&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 4 jul. 2018.

CRISTÓVAM, José Sergio da Silva. **Colisões entre princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2006.

CUNHA, Sérgio Sérvulo da. **Ética**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIDIER JR., Fredie. **Curso de direito processual civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 18. ed. Salvador: Jus Podivm, 2016.

FAGUNDES, Miguel Seabra. **O controle jurisdicional dos atos administrativos pelo Poder Judiciário**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1979.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XX**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORD, Henry. **Minha vida, minha obra**. [s.l.]: LeBooks Editora, 2018. 276 p.

FREITAS, Rodrigo de Castro; NUNES, Silvia Helena; ODORCZYK, Ricardo Siebenrok; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Práticas do pensamento enxuto para a gestão estratégica da informação e do conhecimento. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 23, n. esp., p. 76- 89, 2018.

FREITAS, Sérgio Henriques Zandona; TAVARES NETO, José Querino (Coord.). **Política judiciária, gestão e administração da justiça** [Recurso eletrônico on-line]. Florianópolis: CONPEDI, 2020.

GABBAY, Daniela Monteiro; CUNHA, Luciana Gross (Coord.). Diagnóstico sobre as causas de aumento das demandas judiciais cíveis, mapeamento das demandas repetitivas e propositura de soluções pré-processuais, processuais e gerenciais à morosidade da Justiça. **Conselho Nacional de Justiça**, São Paulo, FGV, nov. 2010. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_pesquisa_fgv_edital1_2009.pdf. Acesso em: 4 jul. 2018.

GAMA, Ricardo Rodrigues. **Efetividade do processo civil**. Campinas: Bookseller, 2002.

JEREMY BENTHAM. **Wikipedia**: the free encyclopedia. 2020. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Bentham. Acesso em: 4 jul. 2018.

JOBIM, Marco Félix. **O direito à duração razoável do processo**: responsabilidade civil do Estado em decorrência da intempestividade processual. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

JUDICIÁRIO INDEPENDENTE NO BRASIL. **Cronologia**. 2008. Disponível em:

<https://www.stf.jus.br/bicentenario/historia/cronologia.asp>. Acesso em: 14 jul. 2021.

JUSTIÇA FEDERAL. **Manual de Execução Fiscal**. 3. ed. Ver. e atual. 2001. Manuais de Procedimentos da Justiça Federal. Volume 3.

LAMY, Eduardo de Avelar. **Flexibilização da tutela de urgência**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

LIKER, Jeffrey K.; HOSEUS, Michael. **A cultura Toyota**: A alma do modelo Toyota.

Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2009.

MARTINS, Ives Gandra (Coord.). **Ética no Direito e na Economia**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARTINS, Nelson Juliano Schaefer. **Poderes do juiz no processo civil**. São Paulo: Dialética, 2004.

MATTA, Darilê Marques da. A fungibilidade dos meios processuais sob a óptica constitucional e do novo CPC. In: LUCON, Paulo Henrique dos Santos; OLIVEIRA, Pedro Miranda de. **Panorama atual do Novo CPC**. Florianópolis: Empório do Direito, 2016, p. 43-58.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MENDES, Gilmar. **Organização do Poder Judiciário Brasileiro**. [202-]. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/biblioteca/PastasMinistros/GilmarMendes/Livros/Organizacao_Poder_Judiciario_autoria.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

MENDONÇA DE CARVALHO, Ana Cintia Souza. **Aplicação do pensamento *lean* nas tarefas administrativas em uma organização militar no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2017.

MEZZAROBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MIGLIAVACCA, Luciano de Araujo. A prestação jurisdicional como serviço público: a observância do princípio da eficiência e sua relação com a razoável duração do processo. **Revista de Direito e Garantias Fundamentais**. FDV Publicações, Vitória, v. 16, n. 1, p. 167-182, jan./jun. 2015.

MILL, John Stuart. **Utilitarismo**. Florianópolis: Hunter. 2014.

MILL, John Stuart. **Utilitarismo**. São Paulo: Escala, 2007. 90 p.

MOREIRA, Eduardo Ferreira. Breve histórico sobre a evolução do Contrato de Leasing. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 22 dez. 2014. Disponível em <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/42528/breve-historico-sobre-a-evolucao-do-contrato-de-leasing>. Acesso em: 5 maio 2021.

MULGAN, Tim. **Utilitarismo**. Curitiba, Vozes, 2012. (Série Pensamento Moderno)

NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 9. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

NERY JÚNIOR, Nelson. **Princípios do processo civil na Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: RT, 2002.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Além do bem e do mal**. Trad. Márcio Pugliesi. Curitiba, HEMUS, 2001.

NOGUEIRA, Roberto Wanderley. **O problema da razoabilidade e a questão judicial**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2006.

O QUE É HEIJUNKA (nivelamento da produção). **Lean It**. [201-]. Disponível em: [https://www.leanti.com.br/conceitos/17/O-que-e-heijunka-\(nivelamento-da-producao\).aspx](https://www.leanti.com.br/conceitos/17/O-que-e-heijunka-(nivelamento-da-producao).aspx). Acesso em: 22 jun. 2021.

O QUE É UM A3 - método para solução de problemas? **Lean It**. [201-]. Disponível em: <https://www.leanti.com.br/conceitos/7/O-que-e-um-A3---metodo-para-solucao-de-problemas.aspx>. Acesso em: 22 jun. 2021.

OLIVEIRA, Fábio Corrêa Souza de. **Por uma teoria dos princípios**: o princípio constitucional da razoabilidade. 2. ed. Lumen Juris: Rio de Janeiro, 2007.

OXFORD LANGUAGES. O dicionário de português da Google. [201-] Disponível em: <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt/>. Acesso em: 14 fev. 2021.

PANUTTO, Peter. **Tutela específica nos procedimentos especiais**. Campinas: Millennium, 2006.

PHILIPPI, Névia; MEZZAROBBA, Orides. **Produção Judiciária**: aplicação do sistema *Lean Process* como forma de garantir maior eficiência administrativa. In: FREITAS, Sérgio Henriques Zandona; TAVARES NETO, José Querino (Coord.). **Política judiciária, gestão e administração da justiça** [Recurso eletrônico on-line]. Florianópolis: CONPEDI, p. 59-77, 2020. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/olpbq8u9/275nf07j/7I7hvAbzt4ab6M2y.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Demandas Judiciais e Morosidade da Justiça Civil – relatório final ajustado. **Conselho Nacional de Justiça**, Porto Alegre, PUCRS, mar. 2011 Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/119/1/PUCRS%20-%20Pontif%3%adcia%20Universidade%20Cat%3%b3lica%20do%20Rio%20Grande%20do%20Sul%20-%20Edital%2001-2009%20-%20Demandas%20Judiciais%20e%20Morosidade%20da%20Justi%3%a7a%20Civil.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2018.

PRADO, Rebeca Makowski de Oliveira. **Política judiciária e razoável duração do processo**: democratização institucional e balizas judiciárias. Dissertação. (Mestrado) – Curso de Direito. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Estadual Paulista. Franca, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. Sistemas de conhecimentos e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO. 2006, p. 257-276.

SANTA CATARINA. [Constituição de 1989]. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1989.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Corregedoria Geral Da Justiça. **Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina**. 2013. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/1329425/cncgj/24156518-9898-4739-ace-ecdcec684e16?version=1.1>. Acesso em: 4 jul. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Legislação interna**. [20--]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/legislacao/interna>. Acesso em: 2 fev. 2020.

SILVA, Virgílio Afonso da. O proporcional e o razoável. **Revista dos Tribunais**, n. 798, p. 23-50, 2002.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Missão e Visão**. [201-]a. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Mapa Estratégico - 2015-2020**. [201-]b. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Dicas e gestão – administração estratégica**. [201-]c. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-gestao/-/asset_publisher/Vzr9I2D1M5Lh/content/administracao-estrategica?redirect=/web/servidor/dicas-de-gestao&inheritRedirect=true. Acesso em: 11 jun. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Entenda porque a informação é o ativo mais importante de uma organização**. [202-]. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-ti/-/asset_publisher/0rjJEBzj2Oes/content/entenda-porque-a-informacao-e-o-ativo-mais-importante-de-uma-organizacao. Acesso em: 11 jun. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Os caminhos da educação no Poder Judiciário**. Pedro Manoel Abreu (Coord.) Florianópolis: Divisão de Artes, 2015, p. 26.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Sistema de Justiça demonstra sintonia e união para enfrentar crime organizado no país**. 25 Junho 2018. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/sistema-de-justica-demonstra-sintonia-e-uniao-para-enfrentar-crime-organizado-no-pais>. Acesso em: 2 fev. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Relatório de 100 dias – Indicadores**. Gestão 2020/2022. 2020. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/5839504/Indicadores/54a31bc2-bfe5-3040-db39-3236c6432faf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Robôs vão fazer trabalho repetitivo para acelerar processos no TJ de Santa Catarina**. 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/robos-vaio-fazer-trabalho-repetitivo-para-acelerar-processos-no-tj-de-santa-catarina>. Acesso em: 9 jun. 2021.

SANTA CATARINA. Centro de Estudos Jurídicos - Cejur. Academia Judicial. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Florianópolis, 2017.

SHOOK, John. Gerenciando para o aprendizado. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

SILVA, Virgílio Afonso da. O proporcional e o razoável. **Revista dos Tribunais**, n. 798, p. 23-50, 2002.

SILVEIRA, Crislaine Zurilda. **Lean library**: uma aplicação na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) – Centro de Ciências Humanas e da Educação. Universidade do

Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean Office**: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas. Trad. Cláudia Ferrari. São Paulo: Leopardo, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Os caminhos da educação no Poder Judiciário de Santa Catarina**. / Pedro Manoel Abreu, coordenador. - Florianópolis: Divisão de Artes, 2015.

WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. **Curso Avançado de processo civil**: teoria geral do processo. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016. v. 1.

WARD, Allen C. **Sistema Lean de desenvolvimento de produtos e processos**. Trad. Cláudia Ferrari. São Paulo: Leopardo, 2010.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Trad. Ivo Korytowski. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Soluções enxutas**: como empresas e clientes podem juntos criar valor e riqueza. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Moral, ética e direito. **Revista da Esmesc**, Florianópolis, v. 21, p. 11-26, 2014.