

**CLAUDETE GOEDERT**

**JUIZADOS ESPECIAIS E A EFETIVIDADE DO PROCESSO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Direito Processual Civil, Curso de Pós-Graduação em Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Instituto de Ciências Jurídicas de Joinville, em convênio com a Universidade Federal do Paraná  
Orientador: Prof. Dr. Joel Dias Figueira Júnior

**CURITIBA**

**2001**

**Dedico a presente pesquisa a todos aqueles que, apaixonados em ver a Justiça mais célere e eficaz, lutam efetivamente para a conscientização e humanização dos seus envolvidos.**

Aos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho. Em especial, minha homenagem ao grupo de servidores e juízes que militam no cotidiano da vida forense, *a fortiori*, nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Estado de Santa Catarina, pela missão pessoal e profissional de levar adiante a proposta deste segmento de Justiça democrática e nobilante, sem o qual não seria possível este trabalho.

*Quando se quer mudar os costumes e as maneiras, não se deve mudá-las pelas leis.*

Montesquieu

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>vi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 DO ACESSO À JUSTIÇA.....</b>	<b>2</b>
<b>3 CRIAÇÃO DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS.....</b>	<b>4</b>
3.1 EFETIVIDADE E CELERIDADE DO PROCESSO À LUZ DA LEI 9.099/95 .....	4
3.2 CAUSAS POTENCIAIS PARA O PROBLEMA DA INEFETIVIDADE NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS .....	8
<b>4 FORMAS DIVERSAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS .....</b>	<b>13</b>
<b>5 ALTERNATIVAS PARA A SOLUÇÃO DA INEFETIVIDADE NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS .....</b>	<b>14</b>
5.1 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO APRESENTADAS PELO GRUPO DE PARTICIPANTES NO CURSO DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DOS FLUXOS DE TRABALHO NOS JUIZADOS ESPECIAIS .....	15
5.1.1 Alternativas de Soluções Específicas para os Juizados Especiais Cíveis..	16
5.1.2 Alternativas de Soluções Específicas para os Juizados Especiais Criminais .....	17
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>23</b>
CURSO DE MAPEAMENTO, ANALISE E MELHORIA DOS FLUXOS DE TRABALHO NOS JUIZADOS ESPECIAIS, CÍVEIS E CRIMINAIS	

## **RESUMO**

**Análise da efetividade e celeridade processual nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Estado de Santa Catarina, sob enfoque crítico, com o propósito de comentar os problemas significativos que comprometem os escopos do processo sob a égide da Lei 9.9099/95, as causas potenciais e possíveis soluções a serem implementadas de acordo com o resultado do Curso de “Mapeamento, Análise e Melhoria dos Fluxos de Trabalho nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais”. Discorre sobre o atual contexto do Poder Judiciário e enfatiza a pesquisa como prática criativa necessária para a evolução de um pensamento e mentalidade desburocratizante, levando em consideração a tentativa de tornar mais fácil, pela simplificação das formas, o acesso à justiça. Apoia-se também em registros bibliográficos e estatísticos, sendo constatada a inversão de prioridade na relação segurança versus celeridade processual.**

## **1 INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa trata primeiramente de uma visão dos aspectos caóticos em que se encontra a nossa atual Justiça no Brasil.

Vem trazer, outrossim, os escopos do processo e discutir o trinômio justiça x celeridade x segurança das decisões proferidas e com base nessa averiguação, levantar as possibilidades de se aprimorar alguns segmentos da Justiça, hoje em vigor, como os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, a fim de que o modelo sirva para difundir uma forma de prestação jurisdicional mais democrática, célere e eficaz.

O objetivo é especialmente tornar pública as peculiaridades do cotidiano nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, principalmente em algumas comarcas catarinenses, revelando as dificuldades mais prementes enfrentadas pelos servidores e juízes na aplicação da Lei 9.099/95, bem como desenvolver propostas e sugestões de implementação para o seu aprimoramento.

É um trabalho, sem dúvida, que agrega, de uma lado, a visão processual e os princípios norteadores da Lei 9.099/95 e, de outro, a operacionalização dos seus escopos.

## **2 DO ACESSO À JUSTIÇA**

Parafrazeando o inesquecível Ruy Barbosa de que "justiça lenta não é justiça, mas uma injustiça qualificada", depara-se com outro brocardo de que "a justiça tarda não falha" e partindo do antagonismo estabelecido, começa-se a pensar, primeiro, na atual situação que atravessa o Poder Judiciário no Brasil, chegando às raias da desumanidade e, segundo, nos jurisdicionados cada vez mais céticos em confiar nessa justiça, desesperançosos em a ela recorrer nos deslindes do cotidiano.

Para se ter uma idéia, segundo dados do próprio Presidente da República, "só em 1997, o STF julgou mais de 40.000 processos, o Tribunal Superior do Trabalho quase 90.000 e o Supremo Tribunal Federal mais de 100.000. No entanto, o acervo existente em cada uma dessas Cortes ultrapassava os 100.000 processos ao final do ano"<sup>1</sup> Saliente-se que cada processo que se decide, mais três ou quatro estão pendentes e outros tantos estão sendo distribuídos, quadro que se apresenta tanto nos juízos do interior do país quanto nos Pretórios Superiores.

A propósito, WALTER CENEVIVA, assegura que:O jornal "Tribuna da Magistratura", da APAMAGIS - Associação Paulista de Magistrados, de maio-junho/99, publicou comentário do juiz Marcos Alaor Diniz Granjeira, em que refere pesquisa sobre o Poder Judiciário. O autor indica dados resultantes da pesquisa, dos quais se extrai:

- a) 42% dos entrevistados acham que o Poder Judiciário tem menos poder do que deveria Ter para desempenhar o seu papel jurisdicional;
- b) 54% dos pesquisados acham que o Poder Judiciário não tem nenhuma eficiência;
- c) 86% das pessoas submetidas à pesquisa vêem o Brasil como o País da impunidade, sendo que deste total 24% entendem que, neste caso,

---

<sup>1</sup> CARDOSO, Fernando Henrique, 1998, p. 7.

- a Justiça nada faz e 10% vêem que, mesmo fazendo algo, demora muito a fazê-lo;
- d) o sétimo lugar no ranking do prestígio das instituições é ocupado pelo Poder Judiciário, perdendo para a Presidência da República, Bancos, Forças Armadas, Igreja Católica, Clubes de Futebol e Imprensa.
- São exemplos que falam por si mesmos, dispensando maior consideração.

### **3 CRIAÇÃO DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS**

Insatisfeitos, então, com a morosidade, as denúncias de corrupção, a deficiência dos instrumentos legislativos que assoberbam o país, foram criados os **Juizados Especiais Cíveis e Criminais**, através da Lei 9.099, de 26/09/1995, há tempos previsto pelo art. 98, I, da Constituição Federal.

Norteados pelos princípios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando sempre que possível, conciliação ou transação(art. 2º), estes Juizados, verdadeiro segmento de Justiça democrática e nobilante, vieram atuar, sobretudo, na "realização da difícil tarefa de canalização de múltiplos fatores internos e externos em direção um único quadro de superação da crise jurídica e jurisdicional que temos vivido nos últimos tempos, na busca de resultados diversificados que se materializam na efetividade e efetivação do processo civil através da rápida e eficiente solução dos conflitos intersubjetivos, coletivos ou difusos dos jurisdicionados"<sup>2</sup>

#### **3.1 EFETIVIDADE E CELERIDADE DO PROCESSO À LUZ DA LEI 9.099/95**

Assevera o professor LUIZ OTÁVIO DE OLIVEIRA AMARAL (1999:46):  
"Quando o aproveitamento da morosidade judicial passa a estratégia processual(e hábito profissional e funcional) é porque há algo de muito ruim no aparato judicial".

A celeridade resulta da simplificação do procedimento, da instrumentalidade das formas(repulsa ao formalismo exacerbado), da busca pela solução dos litígios de

---

<sup>2</sup> FIGUEIRA JUNIOR, 1995, p. 28.

forma amigável. Tão grande a importância que a Lei 9.099/95 deu à busca pela rápida solução dos conflitos que positivou o princípio da *celeridade*.

Devido à facilidade para propositura de uma ação, pela sua divulgação e pelo princípio da gratuidade em primeiro grau de jurisdição, sua demanda cresce assustadoramente, seja por cidadãos humildes, seja pelos que teriam condições de arcar com custas processuais e honorários advocatícios, o que compromete a efetividade tão almejada.

A efetividade do processo, como visto, pode ser entendida como a aptidão do processo a propiciar os resultados desejados pelo sistema, traduzindo o aspecto positivo da instrumentalidade do processo.

Dentro da ideia de efetividade, segundo sistematização proposta POR prestigiosa doutrina, detectam-se "pontos sensíveis", dentre os quais, para o que nos interessa aqui, colhe-se a questão da utilidade das decisões judiciais. (DINAMARCO, 1995, p. 265 e ss) Nesse aspecto, é reiterada na doutrina a lembrança ao postulado de Chiovenda, formulado em contexto metodológico diverso, de que o processo deve ser, na medida do que for possível, apto a proporcionar a quem tenha um direito tudo e exatamente aquilo a que faz jus. (YARSHELL, 1993, p. 56 e ss).

Na busca da preservação da utilidade das decisões judiciais (para garantia da efetividade), de outra parte, tem papel relevante as medidas liminares. Estas, seja no âmbito do processo cautelar, seja no âmbito do processo de conhecimento - e, aí, no procedimento comum ou nos especiais, quando há antecipação de tutela - caracterizam-se por antecipar os efeitos de um determinado provimento final.

Não é o caso, aqui, de se discutir a distinção ou a identidade entre a tutela cautelar e a tutela antecipada, mas apenas de constatar que - acautelando o próprio processo, ou produzindo os efeitos substanciais da futura sentença de mérito - os provimentos liminares contribuem para a efetividade, assegurando a utilidade das decisões, que por permitir a imediata fruição, ao demandante do bem da vida por ele almejado, quer por permitir a preservação da utilidade e eficácia do provimento a ser

almejado, quer por permitir a preservação da utilidade e eficácia do provimento a ser obtido no processo de conhecimento ou de execução("principal").

Mais ate do que isso, os provimentos liminares, pelas circunstâncias de fato que coloquem em risco o resultado útil do processo, são indispensáveis para fazer valer a garantia da ação ou, em outros termos, da inafastabilidade do controle jurisdicional, conforme estatuído no inciso XXXV do artigo 5º da Constituição Federal da República. De fato, se a lei não pode excluir do exame do Poder Judiciário qualquer alegação de lesão - ou ameaça a lesão - de direito, e se a falta do provimento liminar significa a lesão a esse direito, não se pode prescindir da possibilidade do emprego das medidas liminares.

Parece-nos correto: mesmo à míngua de dados estatísticos a respaldar a assertiva, constata-se que o sistema, na busca do difícil equilíbrio entre os elementos rapidez e celeridade, parece propender agora pelo primeiro, talvez até como forma de reagir à maior importância que se deu ao segundo, em épocas pretéritas. Daí, portanto, um verdadeiro clamor por um processo ágil e célere.

Contudo, a constatação de acima exposto, não autoriza que se identifiquem, simplesmente, como se fossem sinônimos, efetividade do processo e da tutela jurisdicional, de um lado, e celeridade, de outro lado.

Por efetividade do processo, como visto acima, entende-se sua aptidão a proporcionar os resultados desejados pelo sistema, isto é, a consecução dos escopos do processo e da jurisdição. Daí porque, na mais autorizada doutrina, destaca-se a efetividade como o aspecto "positivo" da instrumentalidade do processo. Contudo, é sabido que os escopos - embora se integrem e se complementem - são, em certa medida contraditórios, devendo ser harmonizados.

O *jus postulandi*, por exemplo, confere efetividade ao princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional, aliás um dos princípios mais importantes que se encontra positivado na Carta Política de 1988. Como corolário lógico dessa

assertiva, afirmamos que a norma de maior relevo na Lei 9.099/95 foi a que albergou o *jus postulandi*.

Com efeito, ainda há o escopo jurídico que pode ser aqui sintetizado na idéia de atuação da vontade concreta do direito objetivo. Há, de outra parte, o escopo social, que pode ser traduzido na idéia de pacificação, pela eliminação das controvérsias. Então, se é certo que esses escopos se completam, é também certo que, em certa medida, repelem-se, porque o primeiro clama por tempo - precisamente para que a vontade atuada em concreto seja fiel à vontade abstrata da lei, enquanto o segundo clama por rapidez - para que, eliminada a controvérsia, seja reestabelecida a paz social.

O questionamento levantado por Humberto Theodoro Junior(2001, p. 472) há de ser considerado para a apreciação do debate em torno dos principais norteadores da Lei 9.099. Alias: “Por que a Lei 9.099/95, em seu art. 2º não elencou a segurança com critério informativo do processo?”

A doutrina abalizada pela qual nos firmamos, certamente defende não ter sido por mera causalidade tal omissão.

Ademais, aos poucos, a consciência de alguns doutrinadores e, agora, do próprio legislador vem denotando a real necessidade de novos rumos para a justiça, onde princípios de um conservadorismo exacerbado já não se coadunam com a velocidade digital de nossos tempos e devem ser aplicados (não em hipótese absoluta suprimidos) de forma prudente e eficaz.

Portanto, é possível que, de forma consciente, façamos - no plano constitucional e legal - a opção pela celeridade, como forma de ajustar a prestação jurisdicional ao contexto de onde emanam as demandas e para onde se destina a produção dos efeitos dos provimentos estatais. Contudo, é preciso que saibam as implicações e os riscos que isso poder trazer e que tenhamos consciência de que visões unilaterais(no caso, centradas apenas no elemento celeridade) normalmente

geram graves distorções e, na situação examinada, podem comprometer todo um secular exercício do poder e, pior de tudo, sem resolver o problema central.

### 3.2 CAUSAS POTENCIAIS PARA O PROBLEMA DA INEFETIVIDADE NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS

A falta de condições materiais, número reduzido e insuficiente de juizes, promotores e serventuários aliados à pressão social, retratam a triste realidade do Poder Judiciário e, em especial, difusamente, a realidade dos Juizados Especiais que, tentando desburocratizar e simplificar a justiça comum, torna-se a cada dia uma forma de prestação jurisdicional, pouco célere e efetiva.

A crítica merece consideração. Se de um lado, constatamos que a Lei 9.099/95 tem resolvido ao longo dos cinco anos de existência questões de reduzido valor pecuniário, servindo como verdadeiro modelo de jurisdição (Juizados Especiais Federais, Juizados Especiais do Trabalho e Juizados Especiais da Família), a verdade é que a expansão dos Juizados Especiais, não significaria a resolução de conflitos que envolvem direitos sociais e questões distributivas, por exemplo, precisando ser, alguns aspectos dela, antes de tudo, aprimorados para que se não dissemine vícios incorrigíveis e deslegitimadores da verdadeira justiça.

A esse respeito muito se tem discutido, e doutrinadores há, como Calheiros Bonfim, que defendam, a começar, pela ampliação do leque de competência dos Juizados Especiais Cíveis.

... a prevalência da vinculação do art. 3º, item II, da Lei 9.099/95, à anterior redação do CPC, que amplia o leque de competência dos Juizados Cíveis, afigura-se à exegese mais construtiva e socialmente útil, por alargar o número de casos em que os hipossuficientes podem se socorrer desses novos órgãos judiciais informais. Essa é também a interpretação mais condizente com o art. 5º da Lei de Intr. ao Código Civil, a teor do qual na aplicação da

lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum.<sup>3</sup>

Acerca da competência nos Juizados Especiais, por tratar-se de tema polêmico de que não é objeto integrante da presente pesquisa, cumpre ressaltar apenas, que Lei nenhuma comportaria todo o ideário amealhado, muitas vezes contraditório. Geralmente, nem o próprio autor da obra é contente. Vem à lembrança a cena final de "Il Decamerone", quando, finda a ventura da criação, o pintor contempla o afresco que a todos maravilhava e, frustrado exclama: " - O sonho é maior do que a realidade".

O Juizado, antes de servir como modelo, precisa ser aprimorado e revisto. Neste tocante, vários problemas ainda obstaculizam a efetividade do seu procedimento.

Destarte, ainda sobre os problemas elencados perante os Juizados Especiais cumpre ressaltar que em "Curso de Mapeamento, Análise e Melhoria dos Fluxos de Trabalho nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais", realizado em Santa Catarina, (anexo 1) em que magistrados e servidores do Poder Judiciário reuniram-se para refletir sobre as causas potenciais de inefetividade da prestação jurisdicional, chegou-se à principal conclusão de que os processos tramitam nas comarcas catarinenses de forma burocrática e demasiadamente formal.

Eis as causas potenciais elencadas para o problema da inefetividade nos Juizados Especiais, conforme as peculiaridades das comarcas em Santa Catarina:

- a) inclusão de cartas precatórias; delitos de trânsito, alvarás, família e outras ações que não são de competência do Juizado Especial;
- b) inadequação da atual infra-estrutura e equipamentos para o atendimento nos Juizados Especiais;
- d) inadequação do quadro funcional efetivo quanto à quantidade, para o atendimento nos Juizados Especiais;

---

<sup>3</sup> BONFIM, Benedito Calheiros. 1998, p. 58.

- e) rotatividade de Juizes, Promotores de Justiça, Conciliadores, Digitadores e Estagiários;
- f) ausência de incentivo para permanência dos Estagiários nos Juizados Especiais;
- g) indefinição dos procedimentos de trabalho nos Juizados Especiais. Ex.: trânsito em julgado, prazo decadencial, etc;
- h) forte cultura formal e burocrática por parte dos operadores da lei, no Juizado Especial;
- i) pouco conhecimento com relação à missão, visão, metas, princípios e diretrizes administrativas do Juizado Especial;
- j) pessoas com perfil inadequado para a função exercida;
- l) ausência de conhecimento em áreas específicas;
- m) o destinatário que deveria ser citado/intimado/notificado, não está recebendo a comunicação em função das regras do Correio;
- n) registro e Autuação estão sendo feitos de forma dúplice (manual e informatizada), por falta de homologação em função de falhas no sistema SAJpg em algumas Comarcas, tais como, Capital, Blumenau e Joinville;
- o) existe demora no retorno dos autos ao cartório para o cumprimento das decisões, em função da exigência de assinatura do Juiz nos termos das audiências de conciliação (problema verificado em algumas Comarcas).

Segundo TUCCI (1985, p. 4-5), “o proferimento de provimentos tendentes, manifestamente, à procrastinação de outros mais complexos ou da própria sentença tais como ‘Digam...’, ‘Diga a parte contrária..’ e ‘Especifiquem as partes as provas que pretendem produzir’, este inclusive a técnico porque estabelecido para a hipótese indicada no art. 324 do Código de Processo Civil”, são atos que devem ser banidos da mentalidade de nossos julgadores.

Ou então como elucida, com hipótese análoga, José Lebre de Freitas(1999,

p. 15):

É por vezes Kafkiana (e Kafka habitou Praga nos anos 30 e não um país da comunidade europeia nos anos 90) a sucessão de atos processuais (judiciais e das partes) que a prática judiciária exige para atingir determinado resultado, por exemplo, a citação de um réu que se esquivava é efetivada depois de vários requerimentos, muitos despachos, intimações e conclusões, cartas expedidas e diligências inúteis do Oficial de Justiça, mas que se a lei fosse observada desde o início, muitas vezes encurtaria o tempo perdido para a realização do ato...

Uma das maiores resistências, por parte dos Tribunais de Justiça dos Estados é de admitir que a infra-estrutura, material inadequado e pessoal despreparado e precário emperra o judiciário. Na mesma ordem de idéias, se refere Araken de ASSIS:

Franz Kafka descreveu as agruras e os temores da sua personagem K., perplexo com a existência, num obscuro pátio interno, de três escadas, nenhuma delas sinalizada, que davam acesso ao segundo andar de certo edifício decrepito, situado em zona mal afamada, e onde se localizaria a obscura sala do juizado de instrução de seu processo. Complexa em decorrência dos desafios inerentes à própria função, a atividade jurisdicional carece de outros recursos materiais - por exemplo: veículos naturalmente dotados de combustível, para o deslocamento dos juizes e dos serventuários - e tecnológicos - por exemplo: estenotipia, perfeitamente capaz de abreviar o tempo despendido por juizes, advogados e partes nas audiências - embora elementares e acessíveis, uma vez dotados os órgãos judiciais da verba insuficiente, sempre se localizaram fora das possibilidades concretas da administração da Justiça.

Acerca da cultura do formalismo exacerbado, Ruy Rosado de AGUIAR JUNIOR destaca que:

É porque temos o vício do formalismo, a cultura da burocracia. Acreditamos é no carimbo. Ainda ontem, o Tribunal discutia se era preciso, ou não, o reconhecimento de firma de procuração outorgada a um advogado. Já existem dois diplomas dizendo que não precisa. Há mais de vinte anos, foi publicado decreto proibindo, nas repartições federais, exigir-se o reconhecimento de firma. Todos nós sabemos que o reconhecimento de firma por semelhança é nada, não autentica nada, não reconhece nada, não vale nada. No entanto, se o documento não tem reconhecimento de firma, ele é recusado. Isso é o quê? É o amor ao carimbo, pela simples forma. Nós anulamos um processo, não porque o ato tenha causado prejuízo a alguém, mas tão-somente porque descumprida a forma.

A partir da Constituição de 1988, é que o Judiciário começou a ser descoberto pela maioria da população brasileira. Essa explosão de demandas judiciais, conduto de cidadania, teve reflexo imediato: a crise do Poder Judiciário. Os fatores

que levaram a essa crise são múltiplos e alguns deles já foram esboçados nas primeiras linhas desta pesquisa.

Não se pode deixar de mencionar que no mesmo ano da promulgação da Carta Magna, foram ajuizadas perto de 350 mil ações em todos os segmentos da Justiça. Em 1997, deram entrada cerca de oito milhões e meio de feitos, sendo julgados aproximadamente 80% desse total. Enquanto o número de processos ajuizados multiplicou-se em 25 vezes, o número de Juizes apenas dobrou. Existia 4.900 Juizes em 1998 e aproximadamente 10.000 em 1997. No Brasil de hoje há um Juiz para cada 26.000 habitantes, enquanto na Alemanha a proporção Juizes/habitantes é de um para cada 3.000. Ainda assim, na Alemanha um causa de 6.800 dólares custa para ser ajuizada 3.400 dólares (metade do valor da controvérsia). E demora, em média, dois anos para uma solução definitiva. Na Espanha, uma causa pode demorar até cinco anos e três meses para uma decisão final da Corte de Cassação (MAURO CAPPELLETTI e BRYANT GARTH, 1998).

#### **4 FORMAS DIVERSAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Muitas formas de solução de litígios, como justiça individualizada ainda se operam a cada dia em nosso Estado e no Brasil, sem que nos chegue os dados estatísticos que comprovem, se não bastasse, toda a anterior explanação.

Neste tocante, com grande eloquência, CAPPELLETTI(Acesso à Justiça), nos diz:

Nosso direito é freqüentemente complicado e, se não em todas pelo menos na maior parte das áreas, ainda permanecerá assim. Precisamos reconhecer, porém, que ainda subsistem amplos setores nos quais a simplificação é tanto compreensível, ela se torna mais acessível às pessoas comuns. No contexto do movimento de acesso à justiça, a simplificação também diz respeito à tentativa de formar mais fácil que as pessoas satisfaçam as exigências para a utilização de determinado remédio jurídico.

Primeiramente, cumpre ressaltar que não é objetivo da pesquisa subestimar a efetividade do processo perante a Lei dos Juizados Especiais Cíveis, antes, fazer crer que essa efetividade precisa ser, no mínimo, questionada.

A esse respeito, o artigo intitulado "A Justiça do Ratinho" alerta para uma das possibilidades alternativas de solução de conflitos e adverte:

... Nossa proposta se dirige a outro fenômeno, ainda pouco avaliado: a utilização de tais programas para a solução de conflitos interindividuais. As reportagens realizadas em torno de tais programas notadamente o do Ratinho, informam a elevada quantidade de pessoas que procuram a produção, com o objetivo de obter solução para um conflito(...), representando quase um Juizado de Pequenas Causas. A elevada procura por um programa de TV, objetivando sua utilização como instrumento de solução de litígios, revela perda de credibilidade da Justiça estatal junto à população. A falta de cultura e informação, o custo e a demora do processo judicial, sabidamente, têm afastado grande parte dos brasileiros do Poder Judiciário.

## **5 ALTERNATIVAS PARA A SOLUÇÃO DA INEFETIVIDADE NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E CRIMINAIS**

Alguns pontos precisam ser levados em consideração para que os Juizados Especiais funcionem dentro de um padrão de razoabilidade, havendo a necessidade de implementação, a curto prazo, dessas alternativas de solução.

Uma delas, seria a criação do Fundo para o reaparelhamento de Justiça. - Além da manutenção da autonomia financeira e administrativa do Judiciário, aumenta-se a destinação de recursos, determinando-se que as "custas e emolumentos serão destinados exclusivamente ao custeio dos serviços afetos às atividades específicas da Justiça"(artigo 96, parágrafo 1º).

Outra alternativa de solução, seria a adequação permanente do número de Magistrados. Pela primeira vez, o número de Juizes, notória insuficiência no Brasil, passa a ser matéria constitucional por intermédio de regra de adequação automática à quantidade de serviço: "o número de magistrados na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial"(artigo 93, XIV).

Uma das principais medidas de aprimoramento, visando a efetividade processual perante os Juizados, sem dúvida, seria a promulgação de Lei complementar para o Estado de Santa Catarina, determinando-se a padronização de algumas formas de realização das atividades neste segmento da justiça Catarinense, a teor da Lei Complementar nº 851, de 09/12/98, que dispõe sobre o sistema de juizados especiais aplicável no Estado de São Paulo.

Com relação às cartas precatórias, quanto ao seu cumprimento, pelo juízo deprecado, visando a rápida prestação jurisdicional, deveriam-se estabelecer convênios entre os Estados para isenção das custas processuais e diligências do Meirinho.

Neste sentido, o convênio entre os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, e Paraná, através da Circular 189/99 que no âmbito da competência dos Juizados

Especiais, determina a isenção de custas, taxas ou despesas judiciais, inclusive honorários de Peritos, Leiloeiros, Avaliadores ou despesas de condução com Oficiais de Justiça, posicionamento adotado inclusive em relação às cartas precatórias de outros Estados.

#### 5.1 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO APRESENTADAS PELO GRUPO DE PARTICIPANTES NO CURSO DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DOS FLUXOS DE TRABALHO NOS JUIZADOS ESPECIAIS

- a) ater-se à competência do Juizado nos termos dos artigos 3º e 60 da Lei nº 9.099/95;
- b) efetuar levantamento técnico da infraestrutura atual, por ordem de prioridades;
- c) estudo estatístico do quadro funcional e sua compatibilidade com as demandas, para criação de vagas de Técnico Judiciário Auxiliar;
- d) com relação a rotatividade dos Juizes é necessário que o Tribunal nomeie um Juiz específico, com perfil adequado para atender exclusivamente nos Juizados Especiais;
- e) estabelecer convênios com contratos de 2 anos, com as Universidades/Faculdades/Prefeituras para Conciliadores, Digitadores, Estagiários, incluindo alguns benefícios, tais como: bolsa parcial, eliminação de etapas de estágios, etc;
- f) ter fluxograma padrão unificando os procedimentos;
- g) formação de equipe de apoio (2 pessoas), da Justiça de Primeiro Grau, para que estejam pesquisando, orientando tecnicamente;
- h) programa de mudança cultural com projetos de capacitação, projetos de

- endomarketing, projetos de revisão das normas e procedimentos administrativos, projetos de reconhecimento para ações e idéias pertinentes e eventos constantes focando os novos valores;
- i) com relação ao Grupo de Apoio (formação de equipes multidisciplinares), firmar convênios com Faculdades para obtenção de profissionais das áreas de Psicologia, Pedagogia com especialização em Orientação Educacional, Serviço Social, etc;
  - j) servidores com função de Escrivão designado e Secretário nomeado, dada a responsabilidade do serviço e necessidade de contínuo aperfeiçoamento técnico, deverão perceber gratificação compatível, a fim de exercer os serviços com motivação e eficácia;
  - l) padronização da nomenclatura do cargo para Chefe da Secretaria do Juizado Especial;
  - m) regulamentação através de Lei Estadual, da Lei 9099/95;
  - n) adequação do mapa estatístico.

#### 5.1.1 Alternativas de Soluções Específicas para os Juizados Especiais Cíveis

- a) reuniões para alteração e adequação do convênio do Correio compatível com as necessidades dos Juizados Especiais;
- b) homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro;
- c) planejamento antecipado da atuação dos Juízes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juízes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público, ambos com perfil adequado.

### **5.1.2 Alternativas de Soluções Específicas para os Juizados Especiais Criminais**

- a) homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro;**
- b) fiscalização e acompanhamento por parte da Corregedoria, com relação às Comarcas que não estão comunicando o Registro de Ocorrência da Lei 9099/95;**
- c) planejamento antecipado da atuação dos Juízes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juízes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público, ambos com perfil adequado.**

## 6 CONCLUSÃO

Os adeptos do formalismo defendem a idéia de que o Direito deve usar linguagem própria e técnica. Linguagem técnica, sim. Mas isso não significa tecnicismo exacerbado, que somente faz por suscitar dúvidas e provocar incertezas. Por que não "negar" ao invés de "denegar"? Por que não processo aguardando despacho do juiz ao invés de "autos conclusos"? Por que não pagamento de despesas, ao invés de "preparo"? Por que não processo ao invés de "autos"?

É preciso que a mentalidade dos aplicadores do Direito se volte para a efetividade da prestação jurisdicional, afinal, a quem interessa os longos e rebuscados votos proferidos nas sentenças dos juízes monocráticos e nos acórdãos dos Tribunais? Ao jurisdicionado seguramente que não, posto que a ele somente interessa ver decidida a sua causa com a maior brevidade, ainda que a decisão não lhe seja favorável.

Concernente aos Juizados Especiais, fica claro, depois da explanação o quanto significa "defesa da população de baixa renda", que não pode ter despesas com advogados nem custas processuais e precisa da tutela de forma a satisfazer suas necessidades mais prementes.

Democratizar o Direito e, por conseqüência a própria Justiça, significa também abreviar as formalidades com a simplificação dos atos processuais, das sentenças, dos acórdãos, porque, se é verdade que o Direito tem por fim estabelecer segurança e estabilidade nas relações sociais, não é menos verdadeira que essa segurança deve ser concedida no menor tempo possível, porquanto, como se afirmou alhures, Justiça tardia não é justiça.

À guisa de conclusão, nada mais oportuno que registrar a pertinente observação que tece o notável jurista brasileiro José Carlos Barbosa Moreira: "A

manutenção do povo em estado de ignorância - de ignorância jurídica e de ignorância *tout court* -, e por conseguinte em estado de submissão, consulta interesses poderosos, que a sociologia e a ciência política dispõem de instrumentos para identificar. Mas nem por ser difícil a empresa estamos autorizados a cruzar os braços"

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Luiz Otávio de Oliveira. Burocratec Processual? **Revista Jurídica Consulex**, v. 3, n. 25, p. 46, jan. 1999.

BOMFIM, Benedito Calheiros. **Revista Jurídica Consultex**. Ano II, n; 14, p. 58, fev. 1998.

CAPPELLETTI, Mauro e GARTH, Bryant. **Acesso a justiça**, 1998.

CARDOSO, Fernando Henrique. A reforma do judiciário segundo FHC. Entrevista concedida a Denise de Roure. **Revista Jurídica Consulex**, v. 2, n. 21, p. 7, set. 1998.

CENEVIVA, Walter. Eficiência e estatística: nortes para a reforma. **Revista do Advogado**, n. 56, p. 112, set. 1999.

CRUZ, Carlos Alberto de Oliveira. A justiça do Ratinho. **Revista Jurídica Consulex**, v. 2, n. 21, p. 66, set. 1998.

DELGADO, José Augusto. Direito Processual da Cidadania **Revista Consulex**, v. 3, n. 33, p. 18, set. 1999.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros, 1995, p. 265.

EGGER JUNIOR, Ildemar. Juizados Especiais. **Revista Jurídica Consultex**. V. 2, n. 20, p. 58, ago. 1998.

FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias; RIBEIRO LOPES, Marcos Antonio. **Comentários à lei dos juizados especiais cíveis e criminais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995, p. 28.

FREITAS, José Lebre de. Revisão do direito processual civil. **Revista da Ordem dos**

**Advogados**, 1999, p. 15.

<http://apamagis.com.br/2varacivelmogi/despachos.htm>. Acesso em: 4 maio 2000.

[http://jfse.gov.br/news.diversas/div2000/stj\\_expo.htm](http://jfse.gov.br/news.diversas/div2000/stj_expo.htm). Acesso em: 4 maio 2000.

[http://www.ajuris.org.br/liminar\\_oab.htm](http://www.ajuris.org.br/liminar_oab.htm). Acesso em: 4 maio 2000.

<http://www.apmp.com.br/quintapjcri/legis/185198.htm>. Acesso em: 4 maio 2000.

[http://www.apriori.com.br/artigos/preto/comentarios\\_sobre\\_os\\_juizados\\_especiais.htm](http://www.apriori.com.br/artigos/preto/comentarios_sobre_os_juizados_especiais.htm). Acesso em: 4 maio 2000.

[http://www.direitonet.com.br/cgi/artigos\\_exibir?id\\_artigos=392](http://www.direitonet.com.br/cgi/artigos_exibir?id_artigos=392). Acesso em: 4 maio 2000.

<http://www.jus.com.br/doutrina/lei9957g.html>. Acesso em: 4 maio 2000.

[http://www.notadez.com.br/doutrinas/doutrinas\\_03.htm](http://www.notadez.com.br/doutrinas/doutrinas_03.htm). Acesso em: 4 maio 2000.

[http://www.oab\\_sp\\_santos.org.br/revista.html](http://www.oab_sp_santos.org.br/revista.html). Acesso em: 4 maio 2000.

<http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1679.htm>. Acesso em: 4 maio 2000.

KAFKA, Franz. O direito comparado e a eficiência do sistema judiciário. **Revista do Advogado (da AASP)**, São Paulo, v. 93, p. 12, 1994.

LUIZI, Luiz. O precatório e outros privilégios. **Revista Consulex**, v. 1, n. 1, p. 34, jan. 1997.

MARINO, Patrícia Mônica. O que é Mediação. **Revista Consulex**, v. 3, n. 28, p. 60, jan. 1999.

PADILHA, Luiz Carlos Cercato. Recursos Perante os Juizados Especiais Cíveis (Lei nº 9.099/95). **Revista Consulex**, v. 1, n. 10, p. 56, out.. 1997.

REVISTA DO ADVOGADO. Associação dos Advogados de São Paulo. n. 56, set. 1999.

TUCCI, Lauria. **Manual do juizado especial de pequenas causas**. São Paulo: Saraiva, 1985, p. 4-5.

YARSHELL, Flávio Luiz. **Tutela jurisdicional específica nas obrigações de declaração de vontade**. São Paulo: Malheiros, 1993, p. 56.

## **ANEXO**

**CURSO DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DOS FLUXOS DE  
TRABALHO NOS JUÍZADOS ESPECIAIS, CÍVEIS E CRIMINAIS**

**Magistrados e servidores que participaram do evento sobre Mapeamento, Análise e Melhoria de Fluxos do Trabalho nos Juizados Especiais, realizado nos dias 12 a 16/03/2001, no hotel Castelmar nessa cidade.**

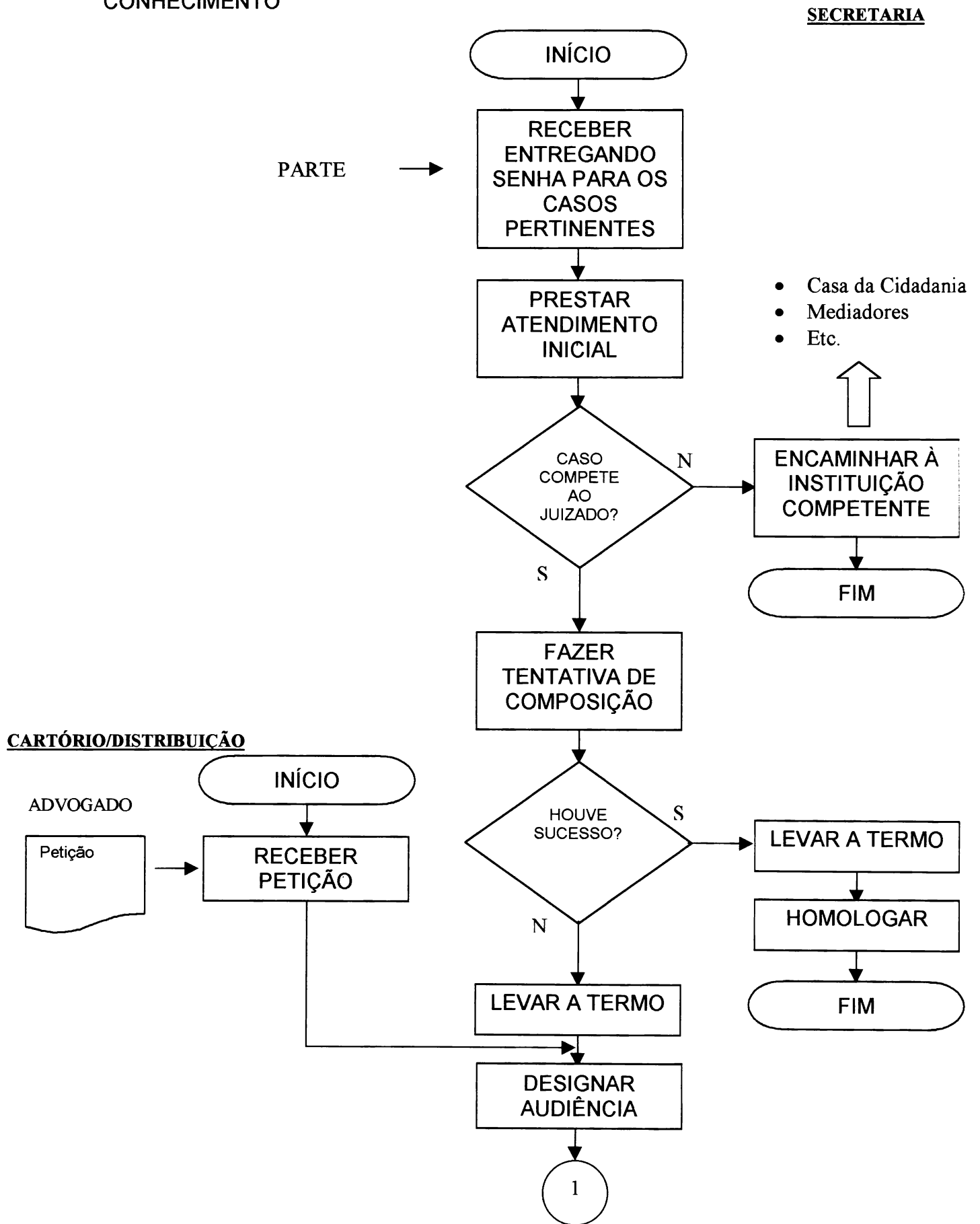
Juízes:

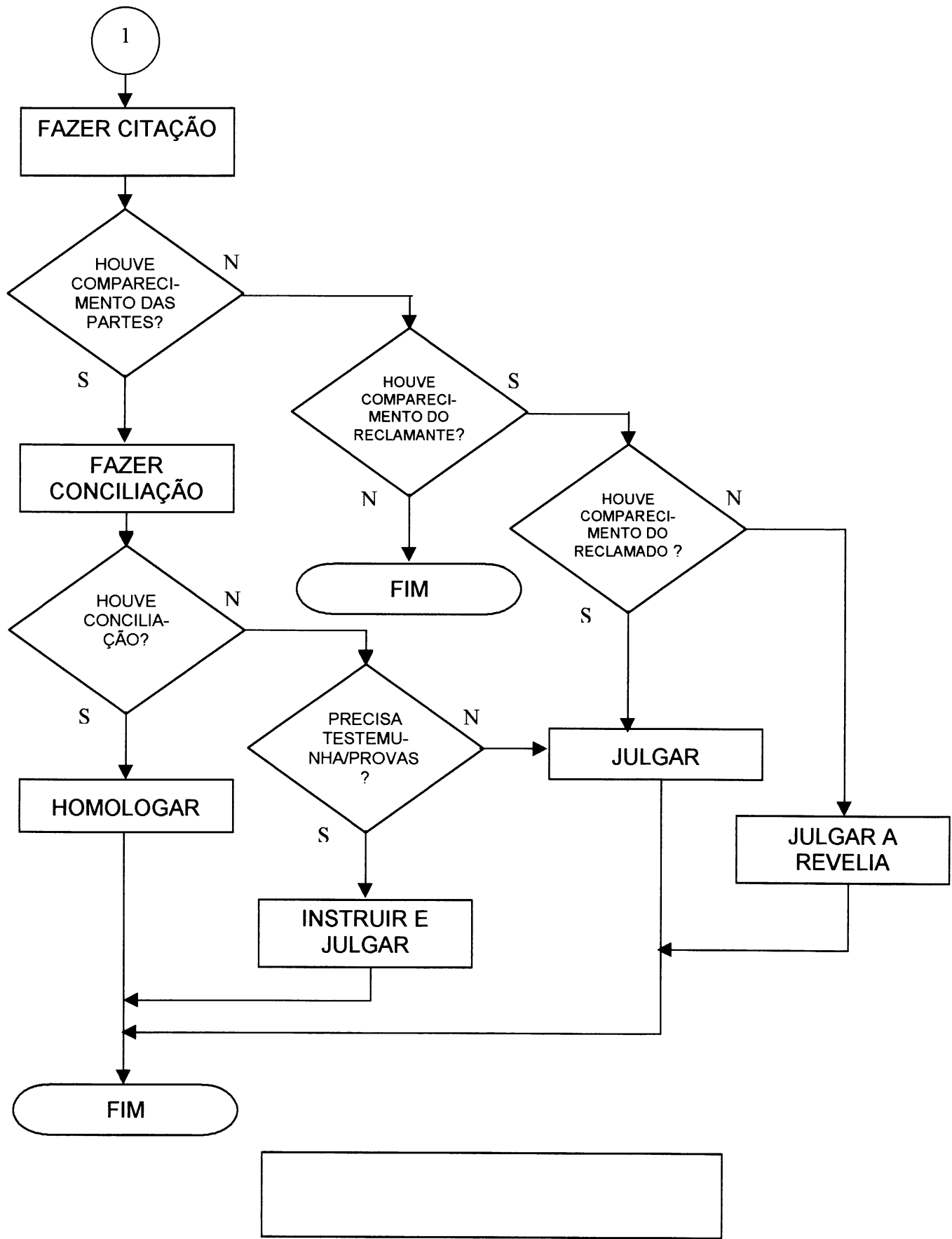
Dra. Alaíde Maria Nolli  
Dr. Alexandre Moraes da Rosa  
Dra. Ana Paula Amaro da Silveira  
Dr. Samir Oséas Saad  
Dra. Simone Boing Guimarães  
Dr. Volnei Celso Tomazini  
Dra. Naiara Brancher

Servidores:

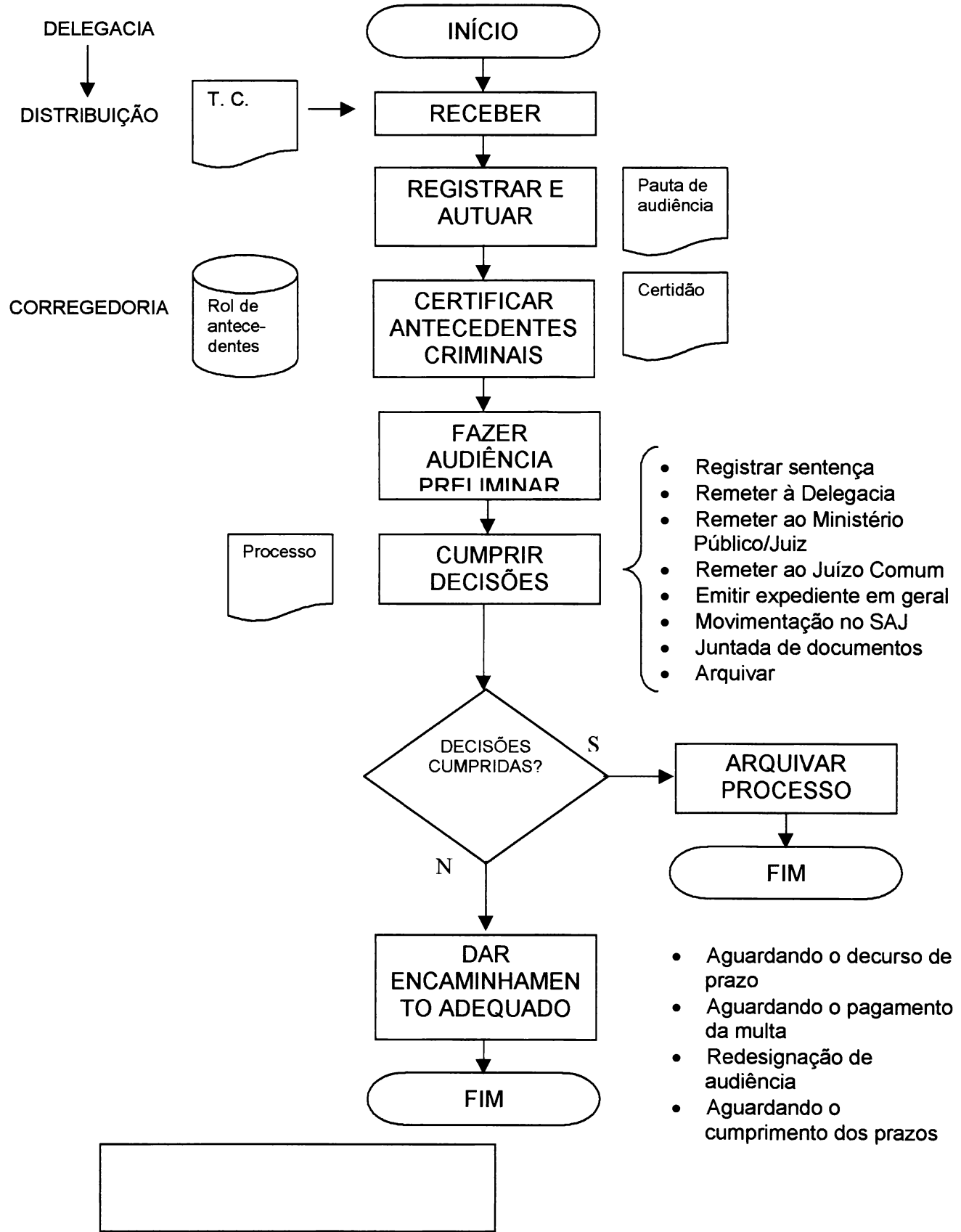
Alcebir Dal Pizzol  
Balnei Beal Frohlich  
Cathiane Regina Teixeira de Lima  
Claudete Goedert  
Dari Inácio Vogt  
Diva Alves  
Felomena Maria da Silva  
Lenita Péres  
Línia Maria Teixeira Ullrich  
Luci Maria Lorentz  
Maria Cristina Vanzuitta de Faveri  
Mariliza Pieper  
Marinei Luiza Bernardi  
Rossana Gayer Parada  
Salette Mariano Teixeira  
Samira Perito  
Suzie Bello Araújo  
Vera Regina Medeiros

FLUXOGRAMA DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL – FASE DE CONHECIMENTO





FLUXOGRAMA DO JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL – T.C.



**MAPA DOS PROCESSOS DOS JUIZADOS ESPECIAIS**

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE			
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada.	Prestação jurisdicional	Juizado cível		Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Advogados</li> </ul>			
				Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Advogados</li> </ul>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicado</li> <li>• Reclamação</li> <li>• Acordo</li> </ul>	Tentativa de composição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogados</li> </ul>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petição inicial</li> <li>• Documentos</li> </ul>	Levar a termo a reclamação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogados</li> </ul>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capa de processo com etiqueta</li> </ul>	Registro e autuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogado</li> </ul>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofício e/ou carta</li> <li>• Carta precatória</li> <li>• Mandado</li> </ul>	Citação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamado</li> <li>• Oficial de Justiça</li> <li>• Correios</li> <li>• Juízo deprecado</li> </ul>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de audiência</li> </ul>	Conciliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogados</li> </ul>			
								<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada	Prestação jurisdicional	Juizado cível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação no banco de dados</li> </ul>	Movimentação no SAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotorias</li> <li>• Advogados</li> <li>• Partes</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntada de documentos</li> </ul>	Juntada de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentença</li> </ul>	Julgamento a revelia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotor</li> <li>• Advogados</li> <li>• Reclamante</li> <li>• Advogados</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentença</li> </ul>	Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogados</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despacho</li> <li>• Sentença</li> <li>• Pauta de audiência</li> <li>• Termo de audiência e de depoimento</li> </ul>	Instrução e Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamante</li> <li>• Reclamado</li> <li>• Advogados</li> <li>• Testemunha</li> <li>• Perito</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de registro de arquivamento</li> <li>• Relatório de arquivamento</li> </ul>	Arquivamento	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de registro</li> <li>• Pasta de arquivo da sentença</li> </ul>	Registro de sentença	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregedoria</li> </ul>			

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada	Prestação jurisdicional	Juizado cível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandados</li> <li>• Laudos</li> <li>• Autos</li> <li>• Termos</li> <li>• Certidões</li> <li>• Cartas</li> <li>• Alvarás</li> <li>• Edital de leilão/praça</li> </ul>	Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exequente</li> <li>• Executado</li> <li>• Advogado</li> <li>• Reforço Policial</li> <li>• Leiloeiro</li> <li>• Banco</li> <li>• Juízo deprecado</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certidão comparecimento</li> <li>• Intimação</li> </ul>	Atendimento para audiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprensa oficial</li> <li>• Testemunha</li> <li>• Perito</li> </ul>

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada	Prestação jurisdicional	Juizado criminal		Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegacias</li> <li>• Advogados</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capa do processo com etiqueta</li> </ul>	Registro e autuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autor do fato</li> <li>• Vítima</li> <li>• Advogado</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certidão</li> </ul>	Certificação dos antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotor</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de audiência</li> </ul>	Audiência preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autor do fato</li> <li>• Vítima</li> <li>• Advogado</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de registro</li> <li>• Pasta de arquivo da sentença</li> </ul>	Registro de sentença	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregedoria</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de baixa ou remessa</li> </ul>	Remessa à delegacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegacia</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de remessa</li> </ul>	Remessa ao Ministério Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotor</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de remessa</li> </ul>	Remessa ao Juízo Comum	

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
<p>Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada</p>	<p>Prestação jurisdicional</p>	<p>Juizado criminal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofícios</li> <li>• Cartas</li> <li>• Mandados</li> <li>• Certidões</li> <li>• Termos</li> <li>• Alvarás</li> </ul>	<p>Emissão de expedientes em geral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegacias</li> <li>• HCTP</li> <li>• Secret. de Desenvolv.</li> <li>• Polícia Militar</li> <li>• Polícia Civil</li> <li>• Polícia Ambiental</li> <li>• DETRAN</li> <li>• Exército</li> <li>• Vítima</li> <li>• Autor do fato</li> <li>• Testemunha</li> <li>• Advogado</li> <li>• Promotor</li> <li>• Presídio</li> <li>• FATMA</li> </ul>
					<p>Outras Comarcas</p>

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada	Prestação jurisdicional	Juizado criminal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação no banco de dados</li> </ul>	Movimentação no SAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotorias</li> <li>• Advogados</li> <li>• Partes</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de registro de arquivamento</li> <li>• Relatório de arquivamento</li> </ul>	Arquivamento	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	Juntada de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autor do fato</li> <li>• Vítima</li> <li>• Promotor</li> <li>• Advogados</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de audiência</li> <li>• Termo de depoimento</li> </ul>	Audiência de instrução e julgamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acusado</li> <li>• Testemunha</li> <li>• Vítima</li> <li>• Advogado</li> <li>• Promotor</li> </ul>

FINALIDADE	MACROPROCESSO	PROCESSO	PRODUTO	SERVIÇO	CLIENTE
Prestar a tutela jurisdicional, de forma rápida, informal, econômica e desburocratizada	Prestação jurisdicional	Serviços Gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos em geral</li> </ul>	Serviços de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas</li> <li>• Minutas de despachos e sentenças</li> <li>• Mapa estatístico</li> </ul>	Assessoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> </ul>
Integração		Transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação</li> <li>• Livros</li> <li>• Manuais</li> <li>• Portarias</li> <li>• Certidões</li> <li>• Convênios</li> </ul>	Informação ao Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregedoria</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estágio de observação</li> </ul>	Orientação/ Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de convênio</li> <li>• Relatórios</li> </ul>	Apoio acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade</li> <li>• Alunos</li> <li>• Professores</li> </ul>
		Relações com a comunidade		Convênios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONGs</li> <li>• Prefeitura</li> </ul>

## **Problema**

Baixa celeridade e informalidade no funcionamento dos Juizados Especiais

### **Causas Potenciais**

- 1- Inclusão de cartas precatórias; delitos de trânsito, alvarás, família e outras ações que não são de competência do Juizado Especial.
- 2- Inadequação da atual infraestrutura e equipamentos para o atendimento nos Juizados Especiais.
- 3- Inadequação do quadro funcional efetivo quanto à quantidade, para o atendimento nos Juizados Especiais.
- 4- Rotatividade de Juizes, Promotores de Justiça, Conciliadores, Digitadores e Estagiários.
- 5- Ausência de incentivo para permanência dos Estagiários nos Juizados Especiais.
- 6- Indefinição dos procedimentos de trabalho nos Juizados Especiais. Ex.: trânsito em julgado, prazo decadencial, etc.
- 7- Forte cultura formal e burocrática por parte dos operadores da lei, no Juizado Especial.
- 8- Pouco conhecimento com relação à missão, visão, metas, princípios e diretrizes administrativas do Juizado Especial.
- 9- Pessoas com perfil inadequado para a função exercida.
- 10- Ausência de conhecimento em áreas específicas.

### **Causas do Problema - Juizado Especial Criminal**

- 1- Registro e Autuação estão sendo feitos de forma dúplice (manual e informatizada), por falta de homologação em função de falhas no sistema SAJpg em algumas Comarcas, tais como, Capital, Blumenau e Joinville.
- 2- O Registro de antecedentes criminais tem falhas, pois o procedimento não está sendo seguido em algumas Comarcas.
- 3- Existe demora no retorno dos autos ao cartório para o cumprimento das decisões, em função da exigência de assinatura do Juiz nos termos das audiências de conciliação (problema verificado em algumas Comarcas).

### **Causas do Problema - Juizado Especial Cível**

- 1- O destinatário que deveria ser citado/intimado/notificado, não está recebendo a comunicação em função das regras do Correio.
- 2- Registro e Autuação estão sendo feitos de forma dúplice (manual e informatizada), por falta de homologação em função de falhas no sistema SAJpg em algumas Comarcas, tais como, Capital, Blumenau e Joinville.
- 3- Existe demora no retorno dos autos ao cartório para o cumprimento das decisões, em função da exigência de assinatura do Juiz nos termos das audiências de conciliação (problema verificado em algumas Comarcas).

### **Alternativas de solução**

- 1- Ater-se à competência do Juizado nos termos dos artigos 3º e 60 da Lei nº 9.099/95.
- 2- Efetuar levantamento técnico da infraestrutura atual, por ordem de prioridades.
- 3- Estudo estatístico do quadro funcional e sua compatibilidade com as demandas, para criação de vagas de Técnico Judiciário Auxiliar.
- 4- Com relação a rotatividade dos Juízes é necessário que o Tribunal nomeie um Juiz específico, com perfil adequado para atender exclusivamente nos Juizados Especiais.
- 5- Estabelecer convênios com contratos de 2 anos, com as Universidades/Faculdades/Prefeituras para Conciliadores, Digitadores, Estagiários, incluindo alguns benefícios, tais como: bolsa parcial, eliminação de etapas de estágios, etc.
- 6- Ter fluxograma padrão unificando os procedimentos.
- 7- Formação de equipe de apoio (2 pessoas), da Justiça de Primeiro Grau, para que estejam pesquisando, orientando tecnicamente.
- 8- Programa de mudança cultural com projetos de capacitação, projetos de endomarketing, projetos de revisão das normas e procedimentos administrativos, projetos de reconhecimento para ações e idéias pertinentes e eventos constantes focando os novos valores.
- 9- Com relação ao Grupo de Apoio (formação de equipes multidisciplinares), firmar convênios com Faculdades para obtenção de profissionais das áreas de Psicologia, Pedagogia com especialização em Orientação Educacional, Serviço Social, etc...
- 10- Servidores com função de Escrivão designado e Secretário nomeado, dada a responsabilidade do serviço e necessidade de contínuo aperfeiçoamento técnico, deverão perceber gratificação compatível, a fim de exercer os serviços com motivação e eficácia.

11-Padronização da nomenclatura do cargo para Chefe da Secretaria do Juizado Especial.

12-Regulamentação através de Lei Estadual, da Lei 9099/95.

13-Adequação do mapa estatístico.

### **Alternativas de Soluções para os Juizados Especiais Criminais**

- 1- Homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro.
- 2- Fiscalização e acompanhamento por parte da Corregedoria, com relação às Comarcas que não estão comunicando o Registro de Ocorrência da Lei 9099/95.
- 3- Planejamento antecipado da atuação dos Juízes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juízes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público, ambos com perfil adequado.

### **Alternativas de Soluções para os Juizados Especiais Cíveis**

- 1- Reuniões para alteração e adequação do convênio do Correio compatível com as necessidades dos Juizados Especiais.
- 2- Homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro.
- 3- Planejamento antecipado da atuação dos Juízes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juízes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público, ambos com perfil adequado.

**Alternativas de Soluções para os Juizados Especiais com potencial de  
implantação imediata**

**A. Juizados Especiais Criminais**

**Joinville:**

- 1- Capas com etiquetas vindas diretamente do distribuidor
- 2- Sentenças, tanto em gabinete quanto em audiência, colocar a expressão “registre-se e archive-se”. Motivo: abolir a intimação das partes e conseqüente racionalização dos serviços.
- 3- Relatório dos processos arquivados no SAJ, gerando melhor segurança e controle dos processos.
- 4- Cursos para conciliadores, coordenados pelo Juiz, Escrivão e Coordenador.
- 5- Ajustar os termos de audiência de acordo com os termos utilizados em São José.

**Itajaí:**

- 1- Pauta de audiências programadas pelo cartório para delegacia. Motivo: evitar que a delegacia marque diversas audiências no mesmo horário.
- 2- Sistema de audiência preliminar utilizado pela comarca de São José. Motivo: diminuir procedimentos.
- 3- Verificar se está sendo enviado à corregedoria o rol de antecedentes. Motivo: atualizar o banco de dados do Tribunal.
- 4- Sugerir a utilização de prestação de serviço à comunidade e prestação social alternativa. Motivo: concretizar a aplicação da reabilitação dos autores do fato.

- 5- Tentar firmar convênio com a delegacia ambiental e DETRAN para reabilitar o infrator. Motivo: fazer um trabalho de conscientização.
- 6- Eliminar intimação da parte sobre acordo homologado em gabinete.
- 7- Tentar firmar acordo com a UNIVALI, afim dos estagiários em psicologia atuarem junto às audiências preliminares.

#### **Capital – norte da ilha (UFSC):**

- 1- Sentenças, tanto em gabinete quanto em audiência, colocar a expressão “registre-se e archive-se”. Motivo: abolir a intimação das partes e conseqüente racionalização dos serviços.
- 2- Relatório dos processos arquivados no SAJ, gerando melhor segurança e controle dos processos.
- 3- Prestação de serviços à comunidade, prestação social alternativa e prestação social ambiental.
- 4- Cadastramento das instituições assistenciais.
- 5- Modelo de termos de audiência.

Obs.: o referencial para os itens 2, 3 e 4 foi a Comarca de São José.

#### **Capital – Centro**

- 1- Prestação de serviço à comunidade
- 2- Prestação social alternativa.
- 3- Convênios com DETRAN e Polícia Ambiental.\
- 4- Termos de audiência relacionados aos três itens acima.

#### **São José**

- 1- Convênio com Universidade para obter profissionais da área de psicologia, orientação educacional e serviço social.

- 2- Comunicar à Corregedoria o registro de ocorrência através do SAJ.
- 3- Certificado expedido pela Corregedoria para os conciliadores como prova de títulos.
- 4- Manter canal aberto para intercambio entre Juizados.

#### **Balneário Camboriú**

- 1- Necessidade de separar os processos do Juizado Especial Criminal do ambiente da Vara Criminal, com atendimento diferenciado.

#### **Tijucas**

- 1- Curso de Conciliadores
- 2- Convênios com as Universidades
- 3- Reunião com o Correio
- 4- Convênio com o DETRAN e Polícia Ambiental (São José)
- 5- Implantar serviço voluntário na área da Psicologia
- 6- Ajustar alguns termos de audiência dos Conciliadores e de Prestação Social Ambiental, Detran, etc.. a exemplo de São José/SC

#### **Santo Amaro**

- 1- . Sentenças, tanto em gabinete quanto em audiência, colocar a expressão "registre-se e archive-se". Motivo: abolir a intimação das partes e conseqüente racionalização dos serviços.
- 2- Curso para Conciliadores
- 3- Ajustar os termos de audiência (padrão São José)
- 4- Pauta de audiências programadas pelo cartório para delegacia. Motivo: evitar que a delegacia marque diversas audiências no mesmo horário.

## **B. Juizados Especiais Cíveis**

### **Joinville**

- 1- Reunião quinzenal com os conciliadores
- 2- Eliminação das ações de alvará judicial
- 3- Retirada do termo "MP" do art. 18, inc. I da Lei, na primeira tentativa de citação para audiência conciliatória
- 4- Reunião com a gerência administrativa do correio
- 5- Implementar Modelos de termos nas audiências de conciliação, facilitando o trabalho dos conciliadores.
- 6- Inclusão no despacho que determina expedição de carta precatória da comprovação do pagamento da diligência, no prazo legal (dentro do Estado)

### **Blumenau**

- 1- Reunião periódica com os conciliadores
- 2- Retirada do termo "MP" do art. 18, inc. I da Lei
- 3- Implementar Modelos de termos nas audiências de conciliação, facilitando o trabalho dos conciliadores
- 4- Elaboração de fluxograma de atividades
- 5- Na execução de sentença, apresentação do cálculo pelo credor, quando representado por advogado.
- 6- Inclusão no despacho que determina expedição de carta precatória da comprovação do pagamento da diligência, no prazo legal (dentro do Estado)
- 7- Convênio com faculdades de psicologia para auxiliar o atendimento na Secretaria.
- 8- Retirada do termo "MP" do art. 18, inc. I da Lei, na primeira tentativa de citação para audiência conciliatória

9- Criação de Links nos termos de Audiência (São José)

**Itajaí**

- 1- Fluxograma das audiências para os conciliadores.
- 2- Criação do leiloeiro público.
- 3- Abolição do livro de registro de autos.
- 4- Convenio com a faculdade de psicologia para auxiliar o atendimento na secretaria. (20 s.m.).
- 5- Que as reclamações feitas diretamente pela parte, 20 salários mínimos tramitem na própria secretaria, que funciona em separado do cartório.

**Balneário Camboriú**

- 1- Retirada do termo “MP” do art. 18, inc. I da Lei
- 2- Que as reclamações feitas diretamente pela parte, 20 salários mínimos tramitem na própria secretaria, que funciona em separado do cartório
- 3- Abolir a assinatura do juiz nos termos de audiência de conciliação, quando não houver acordo.
- 4- Criação do leiloeiro público

**Santo Amaro**

- 1- Retirada do termo “MP” do art. 18, inc. I da Lei
- 2- Fluxograma das audiências para os conciliadores
- 3- Curso de conciliador.

**Tijucas**

- 1- Curso de conciliadores.
- 2- Fluxograma das audiências para os conciliadores
- 3- Convenio com faculdades para incentivar os conciliadores.
- 4- Retirada do termo MP, do art. 18, I da Lei.

- 1- Incentivar o trabalho voluntário em áreas específicas.

### **Capital**

- 1- Reunião quinzenal com os conciliadores e Juizes Leigos.
- 2- Reunião com a gerência administrativa do correio.
- 3- Inclusão no despacho que determina expedição de carta precatória da comprovação do pagamento da diligência, no prazo legal (dentro do Estado).
- 4- Eliminar as causas acima de 40 salários mínimos. Motivo: a Justiça de Pessoa Jurídica tem mais recursos.
- 5- Abolição do livro de registro de autos.
- 6- Criação do leiloeiro público.
- 7- Criação da Casa da Cidadania.
- 8- Incentivar o trabalho voluntário em áreas específicas.

### **São José**

- 1- Criação do leiloeiro público.
- 2- Eliminar as causas acima de 40 salários mínimos. Motivo: a Justiça de Pessoa Jurídica tem mais recursos.
- 3- Citar a parte requerida para audiência de conciliação através de AR simples, ao invés de ARMP.

### **OBJETIVO DO PROJETO**

O projeto de Juizados Especiais objetiva o fortalecimento da instituição perante o cidadão, através da consolidação dos mesmos, transmitindo modernidade, eficiência, respeitabilidade, informalidade e celeridade à comunidade catarinense.

Espaços físicos reestruturados, pessoal qualificado, assim como a uniformização de procedimentos em todas as unidades jurisdicionais, também fazem parte do projeto..

### **JUSTIFICATIVA**

A lei 9099/95 vem sendo operacionalizada nas mais diversas Comarcas do Estado de forma diferenciada, com pouca estrutura e sem clareza com relação às metas, prejudicando os objetivos e princípios a que a mesma se propõe.

Atento a esse fato e atendendo aos anseios de Juizes e Servidores empenhados nessa causa, o Tribunal de Justiça convocou Juizes e Servidores para mapeamento, análise e melhoria dos fluxos de trabalho.

Os subsídios de aprimoramento elaborados, com base no conhecimento e troca de experiência dos participantes e, com o uso de metodologia adequada, viabilizam a concretização da aplicação da lei de modo eficaz.

### **IMPACTOS ESPERADOS:**

Atingindo o objetivo desse projeto, o principal impacto é a mudança da cultura organizacional vigente, favorecendo os jurisdicionados, principalmente os hipossuficientes.

Além desse fato, outro impacto é a motivação dos Juizes e Servidores, causando melhor desempenho funcional e tornando o Juizado Especial o espelho da Justiça Catarinense.

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
Ater-se à competência do Juizado nos termos dos artigos 3º e 60 da lei nº 9.099/95.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal de Justiça</li> <li>• Juízes</li> <li>• Turmas de Recursos</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo dos impactos</li> <li>• Negociação</li> <li>• Revogação das atas/resoluções/portarias</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Avaliação dos resultados</li> </ul>	A ser estimado
Efetuar levantamento técnico da infra-estrutura atual, por ordem de prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> </ul>	30/04/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do levantamento</li> <li>• Realização do levantamento</li> <li>• Apresentação dos resultados</li> <li>• Análise dos resultados</li> <li>• Plano de ação</li> </ul>	A ser estimado
Estudo estatístico do quadro funcional e sua compatibilidade com as demandas, para criação de vagas de técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> </ul>	30/04/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do estudo</li> <li>• Realização do estudo</li> <li>• Apresentação dos resultados</li> <li>• Análise dos resultados</li> <li>• Plano de ação</li> </ul>	A ser estimado

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
Com relação a rotatividade dos Juizes é necessário que o Tribunal nomeie um Juiz específico, com perfil adequado para atender exclusivamente nos Juizados Especiais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento do perfil</li> <li>Nomeação</li> </ul>	zeros
Estabelecer convênios com contratos de 2 anos, com as Universidades/Faculdades para conciliadores, digitadores, estagiários, incluindo alguns beneficários, tais como: bolsa parcial, eliminação de etapas de estágios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidade</li> <li>Juiz</li> <li>Tribunal de Justiça</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociação com Universidades</li> <li>Elaboração dos contratos</li> <li>Administração e fiscalização</li> </ul>	zero
Ter fluxograma padrão unificando os procedimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serventuários</li> <li>Juízes</li> </ul>	30/04/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agendamento</li> <li>Reuniões de trabalho</li> <li>Divulgação dos resultados</li> <li>Implantação</li> <li> Avaliação</li> </ul>	R\$ 5.000,00
Formação de equipe de apoio (2 pessoas), da Justiça de Primeiro Grau, para que estejam pesquisando, orientando tecnicamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal</li> <li>Juízes</li> <li>Serventuário</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção do pessoal</li> <li>Capacitação</li> <li>Integração</li> <li> Avaliação</li> </ul>	A ser estimado

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
Programa de mudança cultural com projetos de capacitação, projetos de endomarketing, projetos de revisão das normas e procedimentos administrativos, projetos de reconhecimento para ações e idéias pertinentes e eventos constantes focando os novos valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> <li>• Juizes</li> <li>• Promotores</li> <li>• Serventuários</li> <li>• Comunidade</li> <li>• OAB</li> <li>• Instituições/Universidades</li> </ul>	30/11/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos grupos de trabalho e responsáveis</li> <li>• Elaboração dos projetos</li> <li>• Aprovação dos projetos</li> <li>• Estabelecimento de parcerias</li> <li>• Contratação dos fornecedores</li> <li>• Implementação dos projetos</li> <li>• Avaliação dos resultados</li> </ul>	A ser estimado
Com relação ao Grupo de Apoio (formação de equipes multidisciplinares), firmar convênios com Faculdades para obtenção de profissionais das áreas de Psicologia, Pedagogia com especialização em Orientação Educacional, Serviço Social, etc...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal de Justiça</li> <li>• Juizes</li> <li>• Universidades/Faculdades</li> </ul>	30.06.2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Negociação com Universidades</li> <li>• Elaboração dos contratos</li> <li>• Administração e fiscalização</li> </ul>	zero

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
Servidores com função de Escrivão designado e Secretário nomeado, dada a responsabilidade do serviço e necessidade de contínuo aperfeiçoamento técnico, deverão perceber gratificação compatível, a fim de exercer os serviços com motivação e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> <li>• Servidores</li> </ul>	30.11.2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação</li> <li>• Dar continuidade ao projeto de gratificação que está em andamento no T.J.</li> <li>• Aprovação</li> <li>• Implementação</li> </ul>	Já estimado TJ ??
Padronização da nomenclatura do cargo para Chefe da Secretaria do Juizado Especial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução</li> <li>• Alteração das portarias</li> </ul>	Zero
Regulamentação através de Lei Estadual, da Lei 9099/95.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal de Justiça</li> <li>• Assembléia Legislativa</li> </ul>	30/11/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de Lei</li> <li>• Articulação</li> <li>• Aprovação</li> <li>• Implementação</li> </ul>	A ser estimado
Adequação do mapa estatístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregedoria</li> <li>• Juizes</li> <li>• Escrivães/secretários</li> </ul>	30/11/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de dados</li> <li>• Elaboração de um novo mapa</li> <li>• Implementação</li> </ul>	zero

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
Homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEPAI</li> <li>• Tribunal</li> </ul>	30.11.2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrigir as falhas do SAJ</li> <li>• Homologação</li> <li>• Publicação</li> </ul>	A ser estimado
Fiscalização e acompanhamento por parte da Corregedoria, com relação às Comarcas que não estão comunicando o Registro de Ocorrência da Lei 9099/95.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregedoria</li> <li>• Juizes</li> </ul>	30.04.2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar cumprimento da resolução</li> <li>• Realizar levantamento dos cartórios infratores</li> <li>• Aplicações das medidas cabíveis</li> </ul>	Zero
Planejamento antecipado da atuação dos Juizes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juizes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público, ambos com perfil adequado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> <li>• Procuradoria</li> </ul>	30/06/2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento do perfil</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Divulgação</li> </ul>	zero

ATIVIDADES	EQUIPE	PRAZOS	ETAPAS	CUSTO ESTIMADO
<p>Reuniões para alteração e adequação do convênio do Correio compatível com as necessidades dos Juizados Especiais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> <li>• Juízes</li> <li>• Correio</li> </ul>	<p>30.04.2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar a Reunião</li> <li>• Exposição de Motivos e propostas de soluções</li> </ul>	<p>zero</p>
<p>Homologação do SAJ para que sejam abolidos os livros de registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEPAI</li> <li>• Tribunal</li> </ul>	<p>30.11.2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrigir as falhas do SAJ</li> <li>• Homologação</li> <li>• Publicação</li> </ul>	<p>A ser estimado</p>
<p>Planejamento antecipado da atuação dos Juízes e Promotores nos Juizados Especiais, por parte do TJ para lotação dos Juízes e por parte da Procuradoria em relação ao Ministério Público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal</li> <li>• Procuradoria</li> </ul>	<p>30.04.2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Comunicação</li> </ul>	<p>zero</p>

RISCOS	AÇÕES PREVENTIVAS	AÇÕES CONTINGENCIAIS
<p>Não cumprimento das etapas nos prazos previstos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer equipes de acompanhamento</li> <li>• Sensibilização dos envolvidos quanto aos prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renegociação dos prazos</li> <li>• Articulação</li> </ul>
<p>Não aceitação dos convênios/parcerias por parte das instituições.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar as instituições quanto a importância e benefícios dos convênios.</li> <li>• Parceria do Judiciário com o Executivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de entidades privadas.</li> </ul>
<p>Não criação dos cargos suficientes para atendimento da demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização para as consequências advindas da não criação dos cargos.</li> <li>• Busca de apoio popular e órgãos oficiais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização dos funcionários e comunidade.</li> </ul>