

UMA OBSERVAÇÃO AUTORREFERENCIAL NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO PARÁ

A SELF-REFERENTIAL OBSERVATION ON PUBLIC DEFENDER STATE OF PARÁ STATE

Josep Pont Vidal*

Resumo

O presente trabalho apresenta a primeira parte dos resultados de uma observação realizada em dois níveis, segundo a diferenciação entre *elementar* e de *segundo grau*, apoiada na Teoria de Sistemas autorreferenciais do Niklas Luhmann. A observação se realizou na Defensoria Pública do Estado do Pará, em concreto, nos Núcleos da Região Metropolitana de Belém e nos Núcleos do interior do estado. Para as observações se delimita um sistema, denominado Núcleos da Defensoria Pública, cuja estrutura está composta pelo funcionamento à gestão e a atuação dos Defensores Públicos, junto ao entorno composto pelos cidadãos que requereram os serviços da instituição ou que foram assistidos. A observação do *tipo elementar* é baseada na compreensão da Teoria do sistema autorreferencial, sobre a qual, coloca-se uma série de questões teóricas sobre o conceito de *autopoiese*. Parte-se da idéia de que tanto o conceito original de *autopoiese* com base na sociobiologia, como a posterior adaptação à Teoria dos sistemas autorreferenciais, realizada por Niklas Luhmann, têm limitações quando aplicado a uma instituição cujo principal intuito é a compreensão das comunicações geradas pela atividade humana. Por conseguinte, para a obtenção de dados tem se elaborado três questionários diferenciados para os Defensores Públicos, para os Defensores coordenadores de Núcleo, e para os assistidos. Assim, estabeleceremos dois tipos de aspectos conclusivos, primeiramente, de caráter teórico sociológico, posteriormente, em resultados empíricos. Diante disso, em respeito aos resultados da observação empírica, a Defensoria Pública do estado do Pará realiza uma transformação autorreferencial e de adaptação frente a um entorno complexo.

Palavras-chave: Defensoria Pública. *Autopoiesis*. Estado do Pará.

Abstract

We describe the first part of the results of an observation made in two levels, according to the distinction between elementary and second type differentiation, based on the theory of self-referential systems of Niklas Luhmann. The observation took place in the State Public Defender of Pará, in particular, in the Nucleus of the Metropolitan Region of Belém and the Nucleus in the state. For the observations is delimits a system, called Core Public Defender whose structure is composed of the operation, management and operations of the Public Defender, and an environment composed of citizens who requested the services of the institution or who have watched.

It starts with the idea that both the original concept of autopoiesis based on sociobiology, and the subsequent adaptation to self-referential systems theory held by Niklas Luhmann have limitations when

Manuscript first received/Recebido em: 21/04/2013 / Manuscript accepted/Aprovado em: 22/05/2013

* Graduado em Sociologia - Universitat Bielefeld - Alemanha (1986), Mestrado em Sociologia Política - Universitat Bielefeld (1987), Doutorado em Sociologia Política na Universidad de Barcelona (1997). Professor adjunto e pesquisador do Núcleo de Altos Amazônicos - NAEA (UFPA) e atualmente é coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Desenvolvimento também do NAEA.

applied to an institution whose main objective is to understand the communications generated by human activity. Respect to the results of empirical observation, the Public Defender of the State of Pará performs a self-referential processing and adaptation facing a complex environment.

Keywords: Public Defender. Observation. Self-referential. State of Para.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os estudos organizacionais tem adquirido uma visão ampla e questionadora das grandes teorias, advindo das contribuições da Teoria geral de sistemas, ao ignorar os aspectos antropológicos presentes nas instituições, e se baseando na construção da capacidade institucional a partir da perspectiva da governança “*governance*” das instituições, e do marco “ecológico” ou ecologia organizacional (BAUM, 1999; PINA; CUNHA, 1999; NELISSEN, 2002). Esta última focaliza o problema das organizações a partir dos processos básicos de variação, seleção, retenção e competição (McKELVEY, 1985) que fazem parte do comportamento humano, analisar a função o fracasso das organizações a partir das variáveis demográficas, ecológicas e ambientais.

No referido estudo, apresenta-se alguns questionamentos que a Teoria geral de sistemas ignora ou não oferece respostas, tais como: quem exerce esta capacidade? Como o comportamento humano influencia as mudanças nas organizações?

Uma resposta a estas questões surge de diversos modelos que analisam a micro estrutura das organizações. No caso do esquema conceptual, baseado em modelo ORH (*Organización - Recursos Humanos*, HINZE, 2001), consiste em um instrumento que permite compreender os processos que se articulam entre os âmbitos: estruturas organizativas, as regras de jogo referentes à incorporação de novos profissionais e a compensação como mecanismo de acesso, bem como, manter disponibilidade de capital humano. Contudo, para os objetivos da observação na Defensoria Pública, o modelo ORH se trata de um “micro” esquema, e sofre de algumas limitações, por não contemplar o relacionamento existente entre, a produtividade dos Defensores Públicos e servidores; o tipo de organização e gestão que implementam-se dos respectivos Núcleos; a satisfação do atendimento recebido por parte dos assistidos.

A Teoria de Sistemas autorreferenciais do Niklas Luhmann contribui com uma série de instrumentos teórico-conceituais que permitem avançar teoricamente nas questões expostas, tais como: autonomia, emergência, clausura de operação, autoconstrução de estruturas, redução autopoietica. Neste escrito, expõem-se o processo e os resultados da observação do tipo *elementar* y de *segundo grado* (LUHMANN, 1984) realizada na Defensoria Pública do estado do Pará. Parte-se da premissa da compreensão dos desafios que se encontram as organizações na atualidade: a compreensão da complexidade e a compreensão das mudanças.

O objetivo principal da observação elementar é a compreensão da capacidade institucional na Defensoria Pública, para isso, formularam-se questões a partir de três focos: 1) acesso à justiça; 2) qualidade de atendimento; 3) relação da Defensoria Pública com o entorno.

2 TEORIA DE SISTEMAS AUTORREFERENCIAIS – BASE TEÓRICA

A observação se fundamenta na compreensão da Teoria de sistemas autorreferenciais (LUHMANN, 1984) sobre a qual se expõem uma série de questões teóricas sobre a ideia de *autopoiesis*. Parte-se da ideia, que tanto o conceito original de *autopoiesis*, fundamentado na sociobiologia (MATURANA; VALERA, 1980; 1984), como a posterior adaptação à Teoria de sistemas sociais autorreferenciais realizada pelo Niklas Luhmann têm limitações no momento de aplicá-lo a uma instituição, cujo principal objetivo é a compreensão das comunicações geradas pela atividade humana. Para isso, propõe-se uma nova leitura do conceito de *autopoiesis*, um sentido que inclui a mentalidade do sujeito.

A observação elementar, como investigação do tipo de estudo - caso simples, parte das questões: quem conforma o universo dos assistidos? Como incide a capacidade institucional da Defensoria na qualidade de atendimento? Qual é a qualidade do atendimento?

Com a observação de segundo grau, trata-se de uma operação autorreferencial de abstração,

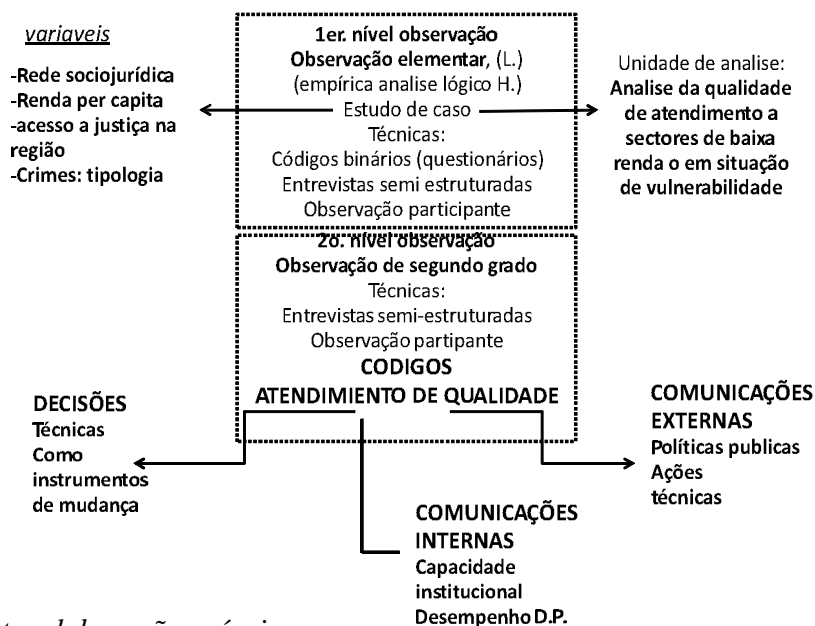
entendida como o conjunto de operações e processos característicos que se remetem ou dirigem a si mesmo. Permite observar o que os outros não podem, assim como, é possível a auto-observação, mesmo no momento de realização deste ato. Ao realizar esta ação, um observador pode verificar como um sistema produz seus próprios paradoxos e o tipo de distinções que utilizam. Como em toda sua teoria, novamente surge outro paradoxo, posto que um sistema, pode se excluir operativamente do entorno, como tampouco se pode incluir observacionalmente no entorno. Referimo-nos ao fato de que um sistema pode se tornar quase indiferente pela diferenciação em relação às mudanças que têm no lugar desse entorno. A Teoria de sistemas autopoiéticos do Niklas Luhmann, é um intento de responder a questões autorreferenciais do tipo: Como se relaciona a Defensoria Pública com o entorno? e Como se entende a instituição pública da Defensoria Pública para o entorno?

Assim como um sistema, toda observação possui uma estrutura. A estrutura da observação se refere à própria essência do observador. Um observador pode observar a outro, que não precisa ser necessariamente outra pessoa, mas sim “pode ser ele mesmo”, para poder caracterizar o que o observador de primeiro grau não pode ver. Os instrumentos que se utilizam são as distinções, utilizadas para nomear o que observa. Na observação de segundo grau, surge também a questão: Qual é o papel do observador?

A compreensão metodológica e a operacionalização dos códigos induzidos e emergentes, e os limites da observação elementar e observação de segundo grau, realiza-se apoiada em distinções (LUHMANN, 1984; 1995). A observação de segundo grau ou observação autorreferencial, estabelece distinções e se limita aos Núcleos dos municípios do Marabá e Santarém, embora não se expõe neste escrito. Trata-se de responder as questões: O que é para um Defensor Público a Defensoria Pública? Como se relaciona a Defensoria Pública com o meio? Quais são as ferramentas selecionadas para a observação? Quais são seus limites? Qual é o papel do observador, observando?

Figura 1 - Estrutura da lógica da observação

Estudo de caso a partir da compreensão da Defensoria Pública como um sistema complexo



Fonte: elaboração própria.

Neste trabalho, expõem-se o processo e os resultados da observação do tipo elementar (LUHMANN, 1984), realizada na Defensoria Pública do estado do Pará. Parte-se da premissa da compreensão dos desafios que se encontram as organizações na atualidade, quanto à compreensão da complexidade e mudanças. O objetivo principal da observação é a compreensão da capacidade institucional na Defensoria Pública. Para isso, formularam-se dois códigos principais: o acesso à justiça e a gestão dos Núcleos nos níveis interno e externo (Quadro 1).

Quadro 1- Níveis e dimensões de observação

| | NÍVEL | DIMENSÕES | OPERACIONALIZAÇÃO NA PESQUISA |
|-----------------|---------|-------------------------------------|--|
| | Externo | Problemática do acesso à justiça | Qualidade do atendimento |
| | Interno | Capacidade institucional desempenho | Tarefas e atividades Defensores Públicos Tarefas e atividades servidores e técnicos Propostas de melhora dos Defensores Públicos |
| MUDANÇAS | Externo | Problemática do acesso à justiça | Possível novo perfil socioeconômico dos assistidos Novos papéis dos Defensores Públicos |
| | Interno | Gestão dos núcleos | Modelo de gestão |

Fonte: elaboração própria.

Na ausência de dados em séries temporais anteriores, dados esses diferentes dos Núcleos do Pará, que permitam comparações, optamos por uma observação de tipo elementar, de caráter quantitativo¹. Para dar resposta às questões formuladas vinculadas com a capacidade institucional, são formuladas três unidades de análises: quais são as atividades desempenhadas pelos Defensores Públicos e servidores?; que modelo de gestão se aplica habitualmente nos Núcleos?; qual é o grau de satisfação dos assistidos? Trata-se especificamente de observar os referidos aspectos e o funcionamento interno dos Núcleos da Defensoria que compõem a Região Metropolitana de Belém.

3 AS ORGANIZAÇÕES JURÍDICAS PÚBLICAS: A DEFENSORIA PÚBLICA

Segundo autores de referência, o conceito de organizações compreende um tipo, que origina conflitos em suas análises. Autores restringem o termo aos fins: “prestar serviços para a sociedade” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 95), ou aos valores básicos que articulam a identidade de seus membros e pelos atores externos que convivem em seu contexto de ação, denominando-as “institucionalização organizacional” (SELZNIK, 1967). A sociologia estuda esse fenômeno, como “formas de ação”, bem como, “formas de ação criadoras de situações, no curso das quais se põem em funcionamento regras que permitem a avaliação de nossas aprendizagens e sua correção eventual”, (GIRAUD, 2010). Segundo este olhar, as formas de ação estão imersas em regras de comportamento, visto que toda forma de organização é transmitida de forma oral, escrita ou simbólica. As organizações estão formadas por regras, de ordem jurídica, normativa ou de ordem regulamentar. Outros autores vinculam este tipo de organização à autonomia organizacional e ao mandato específico, ainda que dependentes juridicamente do governo: “As organizações públicas podem ter autonomia na direção de seus negócios, ainda que, inicialmente, seu mandato venha do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa” (DUSSAULT, 1992, p.13). Por último, um grupo de autores caracteriza as organizações e instituições jurídicas como sistemas em base a Teoria de sistemas autopoieticos (LUHMANN, 1984; 1997; 1998).

As instituições jurídicas públicas, em seus aspectos técnico-administrativos e sociológicos, tem sido objeto de escassas observações (FAISTING, 1999). Somente nos últimos anos, aparecem os primeiros estudos sobre este tipo de organizações, como é o caso do Ministério Público (TEIXEIRA; LANIANO, 2004) as instituições jurídicas em geral (LEITE, 2010; MACIEIRA, 2010) e os diagnósticos realizados pelo Ministério da Justiça (2004; 2005; 2006).

¹ Para a realização da pesquisa utilizou-se uma população de 149 Defensores nos municípios de Belém e Ananindeua, informações que foram fornecidas pela Defensoria Pública do Pará.

A Defensoria Pública se enquadra nesse tipo de organização e é um tipo de instituição jurídica estabelecida na Constituição Federal no art. 134. Esta assegura à Defensoria Pública o *status* de instituição essencial à função jurisdicional do Estado.

O Defensor Público se encontra em uma situação complexa, já que compreende por um lado, a defesa do assistido, e por outro lado, a transmissão das demandas deste e dos grupos sociais que estão em situação de vulnerabilidade ou discriminação ao poder do Estado. Com o reconhecimento desta função, cristaliza-se o papel do Defensor Público, não apenas como mero gestor de processos, mas como agente que pode tomar claramente partido pelos desfavorecidos do atual sistema hegemônico. Na atualidade, os Defensores Públicos não se ocupam apenas de atender juridicamente aos setores economicamente desfavorecidos da população, mas também de setores da nova classe média. Com sua atividade cotidiana de defesa, os Defensores Públicos convertem-se em representantes dos direitos destes setores e camadas, e que em certos momentos se confrontam com o Estado e o poder estabelecido, aspecto já estudado por diversos autores. Segundo Motta (2010), este fato contribui na construção de um “novo” perfil da instituição, na medida em que se separa de sua imagem inicial de caráter assistencialista, para configurar-se como uma instituição pública, que cobre a amplos setores da sociedade, utilizando para ele novos mecanismos administrativos, gerenciais e tecnológicos. Com eles, os Defensores Públicos atuam cada vez mais em um mundo que se diferencia do mundo real, construído este, por mecanismos simbólicos de poder e de ideologia. Este poder simbólico já tem sido estudado por diversos sociólogos – como Pierre Bourdieu, em *O poder simbólico* (2000) – o qual aponta que o poder simbólico permite-se obter por outras vias, o que habitualmente se tem obtido pela violência ou a força física. Este tipo de poder constituído e dado pela enunciação tem além de poder transformar a visão do mundo, ressignificar a ação sobre o mundo.

3.1 A Capacidade Institucional nas Defensorias Públicas

No Brasil, salvo poucas exceções, os estudos sobre capacidade institucional têm focado na procura da melhoria na qualidade da regulação nas agências reguladora do Estado (SANTANA, 2002, p. 75-94) ou voltada para a análise do aparato burocrático do Estado. Todavia, são recentes e escassos os estudos voltados para outros âmbitos da administração pública, como são os municípios. O campo das observações sobre as organizações jurídicas públicas são, todavia, escassos², pois o mesmo acontece em algumas Dissertações de mestrado sobre o Poder Judiciário (NOGUEIRA; PACHECO, 2005; Mendonça 2010).

Por esse viés, os tipos de organizações, especificamente as Defensorias Públicas, as primeiras observações e estudos aparecem em forma de Dissertações de mestrado, basicamente nos últimos cinco anos, e cobrem campos específicos, como os novos significados da Defensoria Pública, frente ao super endividamento do cidadão (VASCONCELOS, 2007), direitos da mulher e violência doméstica (BARRETO, 2007), acesso à justiça (DE CASTRO, 2008), a contribuição às inovações democráticas (CARDOSO, 2010), e sua contribuição aos mecanismos de participação social (FERRAZ, 2011), acesso à justiça (ROBERT; SÉGUIN, 2000).

Diante dessa produção acadêmica recente, é necessário realizar alguns esclarecimentos. Habitualmente, quando se faz referência ao perfil institucional, na maioria das publicações – realizadas geralmente por especialistas e consultorias – trata-se de aspectos relacionados com a missão, a visão e os objetivos da instituição. Nas instituições jurídicas públicas as quais nos referimos – Defensoria Pública, o perfil institucional se refere aos objetivos – ou também denominados “missão” – da instituição: “Garantir Assistência Jurídica integral, gratuita, judicial e extrajudicial, aos legalmente necessitados, prestando-lhes a orientação e a defesa em todos os graus e instâncias, de modo coletivo ou individual, priorizando a conciliação e a promoção dos direitos humanos”³.

Também se faz referência à avaliação institucional, majoritariamente na análise dos fatores pedagógicos que incidem nos aspectos relacionados com a aprendizagem nas instituições educativas. Nesse artigo, o perfil institucional possui outro sentido, relacionado diretamente ao papel da avaliação, como

² EnANPAD, o primeiro artigo foi apresentado no ano 2005, em EnAPGs, no ano 2004, e na RAP, no ano 1997. Nos anos posteriores a apresentação de investigações nessa área tem sido escassa.

³ Defensoria Pública estado do Pará, in: <<http://www.defensoria.pa.gov.br/conteudos.php?area=missao>> Acesso em: 10 jul.11)

instrumento modernizador das instituições – ou como o CLAD-SIARE (2002) define – a capacidade institucional. Por esses motivos, considera-se que é mais adequado utilizar a denominação capacidade institucional ou capacidade administrativa.

O conceito de capacidade institucional surge na primeira metade da década de 1980 e foi aplicado nos estudos destinados à melhoria das funções do Estado, de tal forma que se vinculou e confundiu com o conceito de fortalecimento institucional. Este último conceito refere-se especificamente à denominada engenharia organizacional, ou seja, à análise da estrutura interna das organizações públicas, tal como ao controle das finanças, introdução das novas tecnologias da informação, ou o monitoramento e controle do capital e a infraestrutura.

Durante a década seguinte, concomitantemente com o Consenso de Washington (1990) e seus pressupostos de adequação, surge a denominada “segunda geração” da reforma do Estado, na qual se introduz um conjunto de medidas administrativas e de gestão do setor público, visando tornar mais eficiente a prestação de serviços e demandas na maioria dos países. Esse conjunto de ideias ficou conhecido como a “Nova Gestão Pública”. No contexto da atuação do Estado, emergia a noção de que o mercado por si só poderia garantir o crescimento econômico, e inclusive como alguns autores afirmaram, a integração social (METER, 1996).

Diante disso, o que se entende então por capacidade institucional? Segundo alguns pesquisadores, o conceito de capacidade institucional faz parte dos conceitos denominados “brandos”, devido à inexistência de definições claras na literatura especializada. Para Huerta (2008), a capacidade institucional requer previamente uma capacidade “política”, entendida esta como a existência de uma interação política, que é demarcada por normas e regras propostas pelos atores que são integrantes do Estado e do regime político. Para ela, está associada à forma como se relacionam esses atores, como também pelos grupos e indivíduos que lutam para participar ativamente nos campos da *esfera pública*. Entende-se “esfera pública” no sentido habermasiano: “uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e *opiniones*; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em *opiniones públicas* enfeixadas em temas específicos” (HABERMAS, 1997, p. 92), a qual, por sua vez, está formada por diferentes componentes.

Huerta (2008, p. 129) distingue como componentes: *a*) participação política, ou seja, quem participa e como o fazem; *b*) negociação, isto é, a vontade política entre os atores e suas formas de negociação; e *c*) luta pelo poder, o que os atores aceitam na distribuição existente de poder. O termo “capacidade política”⁴ está, segundo minha opinião, vinculado ao conceito de governança. A governança pode ser entendida como a capacidade de uso da autoridade emanada da governabilidade, de tal forma que é um atributo do Estado (AZEVEDO; ANASTASIA, 2002, p. 78-97).

Com os requisitos expostos, a capacidade institucional depende: “do tipo de interação política que, enquadradas em certas regras, normas e costumes, estabelecem os atores do Estado e o regime político com os setores socioeconômicos” (HUERTA, 2008, p. 130). A capacidade institucional se fundamenta em duas premissas básicas: a capacidade administrativa e a capacidade política. A capacidade se encontra confrontada com o desafio da sustentabilidade, ou seja, da continuidade administrativa e política da organização para poder desenvolver esta capacidade. O conceito de “construção de capacidade sustentável” se baseia em três dimensões: *a*) o desenvolvimento do recurso humano – sistemas e processos de pessoal; *b*) o fortalecimento organizacional – sistemas de gestão; *c*) a reforma institucional – instituições e sistemas a nível macro, (Ibid., p. 123). As três dimensões nos dirigem para o termo “governança” ou “capacidade política”.

Por um lado, entende-se neste escrito como capacidade administrativa, a capacidade de planificar, organizar e dirigir as atividades e recursos para buscar uma organização eficaz e eficiente. Incluem-se os recursos humanos da organização e como estes desempenham sua produtividade da forma mais eficiente possível. As maneiras de mensurar a capacidade institucional têm sido aperfeiçoadas nos últimos anos, de tal forma que atualmente esta capacidade adquire diferentes níveis (NIELSEN, 2002; HUERTA, 2008, p. 119-134) ao não limitar-se exclusivamente ao aparato institucional – agências do governo, mas também

⁴ Termo original de Pierre Joseph Proudhon, em sua obra *La capacidad política de la clase obrera* (1864), se refere ao mutualismo, confederação e autogestão.

⁵ A pesquisa de campo se realizou entre os dias 2 e 9 de maio de 2011.

ao âmbito institucional – regras formais ou informais – e aos processos e práticas que estabelecem comportamentos, sendo estes comportamentos regulados com formas de governança. Entre estes níveis, é possível estabelecer:

Capacidade institucional refere-se à “capacidade como produto”; *capacidade indicada* se refere ao potencial de cumprir tarefas; *capacidade efetiva*, à atuação do governo em seu desempenho; *capacidade como produto*, ou *capacidade como resultado de um processo*, as habilidades produzidas; por último, *capacidade como processo*, aos esforços para melhorar a capacidade. Por outro lado, Hilderbrad; Grindle (1997, cit. in: OSPINA, 2002) afirmam que: “capacidade é a habilidade para desempenhar tarefas de uma maneira efetiva, eficiente e sustentável”. Todavia, apesar da clareza da definição, ela se mostra totalmente inoperante na hora de realizar uma investigação empírica. Outros autores realizam a diferenciação mais operacional entre “capacidade de processo” e “capacidade de produto”.

A primeira se refere às medidas e ações para aumentar a capacidade, enquanto a segunda se refere ao resultado de um processo. De acordo com a mesma autora, a “capacidade indicada” significa o potencial que a instituição tem para cumprir suas tarefas, e a “capacidade efetiva” denota a capacidade de governo da instituição. Outras definições ajudam a especificar com maior clareza a diferença entre a capacidade da instituição em si, e as ações e intervenções para definir esta capacidade. O debate atual recorre aos conceitos mencionados e acrescenta o conceito de governança (HALL, 2002) no sentido de que as organizações tenham a capacidade de operar com maior eficiência.

Segundo Forss e Venson (2003, cit. in: HUERTA, 2008) a capacidade institucional pode ser analisada em diferentes níveis, os quais podem ser divididos em cinco: 1. O indivíduo (micro); 2. A organização (meso); 3. A rede de organizações; 4. A governabilidade pública; e 5. As normas, valores e práticas sociais (nível macro). Como atribuições específicas estão a orientação jurídica e defesa jurídica gratuita e integral, em todos os graus, dos necessitados. Para que estas atribuições possam ser cumpridas, é necessário que haja fortalecimento da instituição. Este fortalecimento se concretiza com os números de Defensores Públicos necessários e uma produtividade que corresponda aos investimentos materiais e imateriais e que ofereça respostas às demandas atuais, uma formação e reciclagem atualizadas, assim como uma gestão dos Núcleos, eficaz, e um ambiente de trabalho agradável.

No Brasil, salvo poucas exceções, os estudos sobre capacidade institucional têm focado na procura da melhoria na qualidade da regulação nas agências reguladora do Estado (SANTANA, 2002, p. 75-94) ou voltada para o análise do aparato burocrático do Estado. Todavia, são recentes e escassos os estudos voltados para outros âmbitos da Administração pública.

Na observação, analisam-se os níveis micro e meso, ou seja, focalizamos no indivíduo e na organização em seus aspectos internos. Na Defensoria Pública, o nível micro se refere ao papel do Defensor Público, nos aspectos de produtividade, e propostas subjetivas de melhora. A organização se refere ao tipo de gestão utilizada.

3.2 Produtividade

A produtividade das instituições públicas é uma área de investigação recente, sendo, todavia, escassos os estudos específicos ou limitando-se às instituições acadêmicas superiores e universidades. No caso do Sistema de Justiça, são praticamente inexistentes os estudos sistemáticos sobre a produtividade do sistema judicial. Pode-se medir a produtividade de um Juiz? E seguindo a mesma lógica, pode-se medir a produtividade de um Defensor Público? A produtividade está intimamente relacionada com dois conceitos, a eficiência e a eficácia. Trata-se de dois conceitos distintos, porém interligados. Eficiência é: fazer certo, o meio para se atingir um resultado, é a atividade, ou, aquilo que se faz. A eficiência é a capacidade do administrador de obter bons produtos - produtividade, desempenho etc., utilizando a menor quantidade de recursos possíveis; ou mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos. Um gerente eficiente é aquele que realiza uma tarefa da melhor forma possível (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Uma definição comum de produtividade, basicamente utilizada pelos economistas, refere-se à relação entre os produtos e os recursos utilizados na produção. Produtividade em um conjunto de sistemas, entendida como um processo utilizado para gerar resultados. No estudo da Defensoria Pública, poderia ser entendida como o número de assistidos por Defensor. Na Ciência da Administração, a produtividade

está conformada pelos seguintes níveis: 1) *Melhora dos modelos funcionais e organizacionais*. Trata-se da revisão dos modelos vigentes, com o intuito de evitar duplicidades nas tarefas cotidianas e da revisão do modelo organizacional, otimizando as tarefas requeridas; 2) *Melhora dos processos operacionais*. Trata-se de introduzir a reengenharia de processos para a melhora da produtividade, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados das atividades realizadas.

4 A OBSERVAÇÃO – QUESTÕES METODOLÓGICAS

Com base na diferenciação estabelecida por Niklas Luhman (1984), entre observação de tipo elementar e observação de segundo grau, dados os objetivos propostos, se há optado pelo primeiro tipo de observação. Na teoria sociológica, a observação que se expõe parte de três premissas básicas teórico-metodológicas.

Primeira, as organizações se encontram imersas num contexto marcado pela complexidade. Consideramos neste escrito, que uma observação que uma produção da complexidade, que por sua vez é uma tentativa de reduzir a complexidade na realidade. A partir de distinções (LUHMANN, 1986), a prática de uma observação solo observa uma parte, o que significa uma observação de parte da realidade. Como toda observação se trata de uma seleção constituinte pelo observador. Com isso, queremos dizer que tudo que é observado depende do que o observador pode verificar, cujas condições são definidas entre observador e observado.

Segunda, dada a complexidade do conceito, a observação da capacidade institucional na Defensoria Pública requer da convergência de diversas áreas do conhecimento. Para Luhmann (1984; 1988; 1992) as disciplinaridades fixadas pelas tradicionais (neopositivista e marxistas críticas) estão perdendo seu “sentido de territorialidade exclusiva” para adquirir uma nova implicação plural para resolver problemas complexos.

Terceira, introduzimos o conceito de sistema *autopoietico*, no sentido dado por Maturana e Valera (1980), ao referirmos a que os organismos vivos se constituem em sistemas autopoieticos. Se aceita a premissa inicial de acertá-los como sistemas cerrados, autorreferenciado, e tratar de sistemas com um fechamento “puramente organizacional”. No referido conceito, estabelece-se o nível dos domínios linguísticos e da consciência humana, como base na ação racional. O papel do observador não se limita a observação do acompanhamento estrutural, senão, que se amplia com a atribuição do significado comportamental entre os observadores.

Para a obtenção de dados tem se elaborado três questionários diferenciados aos Defensores Públicos, Defensores coordenadores de Núcleo, e para os assistidos⁵. Assim, foram aplicados três tipos de questionários:

- 1) Dirigido ao Defensor Público⁶. O aspecto central constitui-se das perguntas referidas ao número de atendimentos, retornos, consultas, assistidos, casos extrajudiciais, realizados mensalmente.
- 2) Dirigido a Defensores Públicos que têm paralelamente a tarefa de coordenação de Núcleo ou administrativa. O questionário gira ao redor de dois temas: as dificuldades que mais aparecem na coordenação e gestão; a estratégia de ação na gestão.
- 3) Dirigido aos assistidos⁷. O questionário solicita informação sobre: a atenção recebida no primeiro contato com a Defensoria Pública; grau de satisfação com o atendimento por parte do Defensor Público.

Na análise qualitativa das respostas, não foi realizada uma análise de discurso, posto que se tratam de respostas específicas. No caso de aparecer frases, se trata de frases simples em forma de propostas, sugestões ou críticas muito concretas. Opta-se por apresentar as respostas de duas formas: 1) mostrando a análise de algumas respostas, aglutinadas em grupos formados, seguindo a ordem da primeira, segunda ou terceira resposta dada. 2) Mostrando em forma de quadro, a tabela em que aparecem todas as respostas dadas. Esta última opção permite ao leitor ver todas as respostas dadas, sem nenhum tipo de filtro prévio.

⁶ O universo da pesquisa constitui-se dos 149 Defensores Públicos existentes: 140 em Belém, e 9 em Ananindeua.

⁷ O universo de pesquisa se baseou em número de 38.717 assistidos, segundo Núcleo da Defensoria Pública na capital do Estado do Pará (março/2011). Admitindo um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, foi obtido tamanho amostral de 380 assistidos, que foram entrevistados nos 11 núcleos.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se uma população de Defensores em Belém – 140 (cento e quarenta); Ananindeua 9 (nove) e 247 (duzentos e quarenta e sete) servidores nestes mesmos municípios - informações da Defensoria Pública. Por conseguinte, de acordo com os dados obtidos por meio dos questionários aplicados, dos 149 Defensores Públicos da RMB, 49,0% são do sexo feminino, e 51,0% do sexo masculino. Do total de questionários enviados, 45,6% dos Defensores (total 68 respostas) e 61,1% dos servidores (total 151 servidores), e 23 Defensores Públicos com tarefas de coordenação do Núcleo responderam à pesquisa.

As respostas obtidas por meio das perguntas abertas dadas pelos Defensores Públicos compreendem uma grande heterogeneidade de opiniões, pelo que resulta extremamente difícil poderem agrupá-las, segundo grupo de opiniões. Poderia optar por reunir as respostas variadas em um grupo geral denominado, “tarefas” ou “atividades” do Defensor, em que se pode incluir qualquer trabalho ou atividade realizada que forma parte da própria função do Defensor, perdendo assim, as especificidades e nuances de respostas. Para poder distinguir o grau de importância nas respostas, em algumas perguntas, optou-se por reunir as respostas segundo a ordem dada pelo entrevistado, - a pergunta permite dar respostas em ordem de importância e oferecer de certa forma, a importância que o entrevistado considera em suas opiniões.

4.1 Capacidade Institucional da Defensoria Pública – Produtividade

Tentar estabelecer a produtividade dos Defensores Públicos é um exercício complexo, posto que entre suas tarefas se incluam numerosas atividades que, dependendo do sistema de registro de cada Defensoria e de cada Núcleo, podem aumentar ou diminuir de forma substancial. A isso se acrescenta a dificuldade de contabilizar alguns processos dados, devido à existência de muitas tarefas administrativas e burocráticas nos mesmos. O atendimento ocupa a maior parte dos Defensores Públicos (92%), que realizam visitas aos locais dos assistidos, além de realizar tarefas de gestão e administração. A produtividade está vinculada com a eficácia e a eficiência, as quais podem ser medidas a partir do número de assistidos ou atendimentos que realizam⁸. Segundo o Diagnóstico da Defensoria Pública do Brasil, cada Defensor Público prestou 1.689 atendimentos no ano 2005. A conciliação se apresenta como uma das formas de garantir maior eficiência do Defensor público e do Poder Judiciário (FORMIGOSA, 2009, p. 137-137, cit. in: PIMENTA, 2001, p. 154-155).

As tarefas podem ser caracterizadas de diversas formas. Nesse estudo, foram estabelecidos três tipos: tarefas de gestão - tarefas que realizam os Defensores Públicos que formam parte da equipe de direção da instituição, tais como a coordenação Metropolitana e do Interior, Núcleo de estudos, Corregedoria, Assessoria do Defensor geral, Econômico; tarefas administrativas – tarefas burocráticas da instituição e de planejamento; tarefas de coordenação – realizadas exclusivamente pelos Defensores Públicos, coordenadores de Núcleo. Dos 68 Defensores que responderam ao questionário apenas 20,6% realiza tarefa administrativa na Defensoria.

Entre as tarefas de atendimento aos assistidos, os Defensores Públicos realizam uma grande variedade de tarefas de gestão administração ou coordenação. Dada esta heterogeneidade, torna-se difícil estabelecer algumas tipologias claras, destacando como áreas específicas, “coordenação” em geral e “planejamento”. O número de Defensores que exercem cargo de coordenação corresponde a 26,5% do total de Defensores na Defensoria. São integrantes desse grupo os coordenadores de cada Núcleo, além de defensores vinculados com outras tarefas.

Todas as atividades e tarefas correspondentes aos respectivos Núcleos estão coordenadas por um Defensor Público. Ele exerce, além da função de coordenador, outras funções, como administrativas e de gestão. De 68 Defensores, apenas 14,7% exercem cargo de gestão na Defensoria Pública.

As tarefas que o Defensor Público realiza, além das específicas do cargo (atendimento, administrativa e coordenação), são, segundo as respostas, muito extensas e variadas, envolvendo em alguns casos tarefas similares descritas com diferentes nomes. Alguns Defensores têm optado por responder como tarefas as “próprias da atividade”, e que se tem reunido neste estudo como “jurídicas”, “petições” e “pesquisa jurídica”, entre outras.

No que diz respeito às tarefas de atendimento, os Defensores, em sua maioria (91,2%), dizem realizar tarefas de atendimento na Defensoria Pública, apenas 8,8% desse total não realiza esse tipo de tarefa.

⁸ In: <<http://www.defensoria.ce.gov.br/institucional/diagnostico-da-defensoria-publica-no-brasil/Diag-DP2006.pdf>> Acesso em: 15 fev.11.

Quando perguntados se realizavam visitas regulares aos locais onde os assistidos estão sendo acolhidos, 60% disseram que “não” realizam esse tipo de visita. Apenas 36,8% dos defensores vão a esses locais. O lugar onde os Defensores realizam a maioria das visitas (12 no total), aos assistidos, são as penitenciárias e as casas penais, seguido dos abrigos de crianças (4 no total). Outros lugares citados, mais de uma vez, são as delegacias de polícia e as penitenciárias.

Entre as dificuldades que mais aparecem na resolução das situações e processos dos assistidos, obtivemos na primeira resposta 68 opiniões, na segunda 33 e na terceira 16⁹. São respostas muito heterogêneas, por isso é difícil estabelecer grupos ou tipologias de dificuldades, posto que cada Defensor Público interprete as dificuldades segundo sua percepção.

Num total de 33 entrevistados deu o número de dificuldades como *segunda resposta*. As respostas que seguem foram dadas por apenas um Defensor: “demora judicial dos processos ajuizados”; “excesso de burocracia (exigência de documentos desnecessários)”; “falta de estrutura material”; “falta intensificar treinamentos para utilização do novo sistema/informática”; “número insuficiente dos Defensores”; “complexidade da causa civil residual”.

4.2 Satisfação com o Atendimento Recebido

A opinião referente ao grau de satisfação com o atendimento é básica para avaliar a capacidade institucional e administrativa da Defensoria Pública. As opiniões variam muito pelos assistidos de cada Núcleo. O nível geral em Belém, o 46,3 % afirmam que a Defensoria Pública oferece um “bom” atendimento; 32,1 % dos assistidos afirmam que o atendimento na Defensoria é “regular”; 7,7 dizem que o atendimento é “muito bom”, e para o 7,5 % desses assistidos o atendimento é considerado “ruim”, apenas 6,4 % dos entrevistados declararam que o atendimento é “excelente”. Na defensoria do município de Ananindeua, destaca-se também a faixa que compreendem entre “bom” e “regular”, que somam alguns, e as três quartas partes das opiniões dos assistidos. Sem embargo, apesar da baixa especialização neste Núcleo - não possuem Núcleo de Atendimento Especializado da Mulher - NAEM e NAECA, as opiniões de “bom”, “muito bom”, e “excelente” são algo superiores que nos núcleos de Belém.

Em codificação das respostas abertas, destaca-se o atendimento “bom” (50,64 % das respostas), como que o atendimento “ruim” se manifesta apenas em 21 entrevistados (5,40 % das respostas). A demora aparece como um problema a ser citado por 126 entrevistados - 32,39 % das respostas.

A avaliação dos Núcleos é diversa. No Núcleo de Icoaraci se manifesta uma clara tendência a respeito da “demora” e “tempo de espera” para o atendimento do cidadão. Por outro lado, o “atendimento bom” é considerado por 38 entrevistados. Aparecem também 2 (dois) entrevistados que manifestam “demora no processo”. Quanto ao Núcleo de Atendimento Referencial (NARE), sobre um total de 180 questionários aplicados, mais de 74 entrevistados manifestam um “bom atendimento”, mas também a “demora” e a “espera” são frequentemente mencionadas. Quase 30 entrevistados oferecem respostas múltiplas, que se analisam em detalhe na seção referente à análise qualitativa. Predomina claramente o atendimento “bom” nos núcleos: NAECA (5 entrevistados, sobre um total de 6); NACRI (12 entrevistados); Núcleo de Guamá, 15 entrevistados; Núcleo de Mediação e Arbitragem (NMA), 13 entrevistados.

5 CONCLUSÕES

Estabeleceremos dois tipos de conclusões. A primeira de caráter teórico sociológico, e a segunda sobre os resultados empíricos, fruto da observação. Na observação de tipo *elementar* realizada, referente ao conceito de sistema autopoietico, refere-se a um significado mais complexo que o atribuído por Niklas Luhmann, que embora tenha referência aos organismos vivos, os sistemas são reduzidos para abstratos, como que não oferecesse uma resposta para entender a racionalidade da ação humana. O significado original dado por Francisco Valera e Humberto Maturana, entende que os organismos vivos são sistemas autopoieticos. Sem embargo, apesar da referência ao sistema neurobiológico dos seres humanos, eles atribuem o domínio linguístico e a consciência como base para o comportamento racional. Com isso, a mente e a consciência determinam como organizamos a vida cotidiana e damos coerência às reflexões.

⁹ O questionário permite dar três respostas de caráter aberto, segundo a ordem de importância para o entrevistado.

Sob o olhar da observação empírica, a Defensoria Pública do estado do Pará realiza uma análise autorreferencial e de adaptação frente a um entorno complexo, que se manifesta em uma melhoria da capacidade institucional na qualidade do atendimento, formas participativas de gestão dos Núcleos e o desempenho do Defensor Público.

Referente à produtividade, embora seja difícil extrair algumas conclusões claras, devido à heterogeneidade de respostas e propostas, sobressaem basicamente três aspectos. Primeiro, o elevado número de assistidos por Defensor. Segundo, referente ao sistema judicial, especificamente a lentidão e morosidade dos processos. Terceiro, de caráter interno, referente à estrutura administrativa da Defensoria Pública, especificamente a falta de uma regulamentação.

Diante disso, aparecem das questões por resolver: primeiramente, referente a medição dos processos individuais e coletivos e a forma em que respectivamente se mede a produtividade de um defensor; posteriormente, a judicialização/extra judicialização dos processos que leva a pergunta, significa maior produtividade extra judicialização dos processos?

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S.; ANASTASIA, F., Governança, “Accountability” e responsabilidad. **Revista de Economía Política**, v. 22, n. 1, p. 78-97, jan./mar. 2002.

BARRETO, A.C. **A Defensoria Pública como instrumento constitucional de defesa dos direitos da Mulher em situação de violência doméstica, familiar e intrafamiliar**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2007. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2007.

BAUM, J. A. C., SINGH, J. V. Organization-environment coevolution. In: BAUM, J. A. C., SINGH, J. V. (Org.). **Evolutionary dynamics of organizations**. New York: Oxford University Press, 1994, p. 379-401.

BOURDIEU, P. **Sobre el poder simbólico. Intelectuales, política y poder**. Tradução de Alicia Gutiérrez. Buenos Aires: Universidad Buenos Aires: Eudeba, 2000.

BRASIL. Corregedoria Nacional de Justiça. **Relatório Anual das Atividades da Corregedoria nacional de Justiça**. Brasília, 2006.

_____. Defensoria Pública Estado do Pará. **Projeto Redescobrimdo o assistido**. Belém: PDEdP, 2012.5v.

BRASIL. Defensoria Pública Estado do Pará. **Redescobrimdo o assistido. Estudo na Defensoria Pública no estado do Pará**. Belém: DPEdP, 2011.

_____. Defensoria Pública Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.defensoriapublica.mg.gov.br/index.php/atendimento.html>> Acesso em: 5 mar. 2011.

_____. Defensoria Pública Estado do Pará. Disponível em: <<http://www.defensoria.pa.gov.br/conteudos.php?area=missao>> Acesso em: 10 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Justiça. **II Diagnostico Defensoria Pública no Brasil**. Brasília: DPU, 2004.

_____. **III Diagnostico Defensoria Pública no Brasil**. Brasília: DPU, 2009.

CARDOSO, L. **Participação social: inovações democráticas no caso da Defensoria Pública do estado de São Paulo**. São Paulo, [s.n], 2010.

CASTRO, A.C.de. **O acesso à justiça através da Defensoria Pública e dos meios extrajudiciais de solução amistosa**. Fortaleza, [s.n], 2008.

CLAD - SIARE, **La Evaluación como una herramienta para una gestión pública orientada a resultados**. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/siare/innotend/innotend.html>> Acesso em: 22 jun. 2010.

CLEGG, S; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, V. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, N. N. **Manual do Defensor Público**. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2011.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista Administração Pública**, v.26, n.2, p. 8-19, 1992.

FAISTING, A. L. O dilema da dupla institucionalização do poder judiciário: O caso do juizado especial de pequenas causas. In: SADEK, M. T. (Org.). **O sistema de justiça**. São Paulo: IDESP/Sumaré, 1999.

FARAH, M.F.; Gestão pública municipal e inovação no Brasil. In: ANDREWS, C.W.; BARIANI, E. (Org.). **Administração pública no Brasil: breve história política**. São Paulo: Unifesp, 2011. p. 145-182.

FERRAZ, F.; SOUZA, I.; SILVA, M.; DE SOUZA, M. **Defensoria Pública do estado de São Paulo: aperfeiçoamento dos mecanismos de participação social**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2011.

FORSS, K.; VENSON P. **An Evaluation of the Capacity Building Efforts of United Nations Operational Activities in Zimbabwe: 1980-1995**, Disponível em: <<http://www.un.org/esa/coordination/Chpt8.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2003.

GIRAUD, C. **Del ahorro y del gasto. Sociología de la organización y la institución**. Buenos Aires: Biblos, 2010.

HABERMAS, J. **Direito e democracia. Entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.v.2.

HABERMAS, J. **Theorie des Kommunikativen Handelns**, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1981.

HALL, J.S. Reconsidering the Connection between Capacity and Governance. **Public Organization Review: A Global Journal**, n. 2, p. 23-43, 2002.

HIDERBRAND, M.; GRINDLE, M. Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done? In: GRINDLE, M. **Getting Good Government. Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries**. Boston: Harvard University Press, 1997.

HUERTA, A. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. **Política y Cultura**, n. 30, 2008. p. 119-134.

LEITE, G. **Sociologia das instituições jurídicas**. Rio Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2010.

LUHMANN, N. **Soziale Systeme**. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1984.

_____. **Die Gesellschaft der Gesellschaft**. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1997.

_____. **Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Tradução: Darío Rodríguez Mansilla. Barcelona: Anthropos, 1997.

_____. **Beobachtungen der Moderne**. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992.

LUHMANN, N.; TORRES NAVARRATE, J. Niklas Luhmann. **Introducción a la Teoría de Sistemas**. México: Universidad Iberoamericana, 1995.

MACIEIRA, M. **Gestão administrativa e política das instituições jurídicas públicas**. Rio Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

MANCINI, A. **Justicia e Internet. Una Filosofía del Derecho para el mundo virtual**. U.S. Buenos Books America, 2004.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução: Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Pala Athenas, 2001.

_____. **Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living**, Boston Studies in the Philosophy of Science. Reidel Publishing Company, 1980.v.42.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. **Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Harbra, 1998.

MENDONÇA, A. de . **A educação a distância no Poder Judiciário Brasileiro**. Brasília: Universidade Gama Filho, 2010.

METER, E. El Estado como problema y como solución. Desarrollo Económico. **Revista de Ciencias Sociales**, Instituto de Desarrollo Económico y Social, v. 35, n. 140, enero-marzo de 1996.

MOTTA, L.E.da **O Estado e a sociedade na concepção de mundo do Defensor Público do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/41/luiz_eduardo_41.pdf> Acesso em: 10 jan.2011.

MOTTA, L.E. P. **O Estado e a sociedade na concepção de mundo do Defensor Público do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/41/luiz_eduardo_41.pdf> Acesso em: 05 mar. 2011).

NIELSEN, N. The Administrative Capacity of New Types of Governance. **Public Organization Review: A Global Journal**, 2, Kluwer Academic Publishers, 2002.

NOGUEIRA, J.M.; PACHECO, R. **A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública**. [s.l:s.n], [ca. 2000].

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Relatório sobre a reforma regulatória. Brasil Fortalecendo a governança para o crescimento**. Brasília, 2008.

PINA, M.; CUNHA, M. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, out./dez. 1999. p. 21-28.

PIRES, J.C.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista Administração Pública**, v.40, n.1, 2006. p. 81-105.

PROUDHON, J. **La capacidad política de la clase obrera**. Barcelona: Destino [1864], 1986.

ROBERT, C.; SÉGUIN, E. **Direitos Humanos, Acesso à Justiça:** um olhar da Defensoria Pública. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

SANTANA, A. Agências Executivas e Agências Reguladoras – o processo de agenciificação: pressupostos do modelo brasileiro e balanço da experiência. Balanço da reforma do Estado no Brasil. **A Nova Gestão pública**. Brasília, p. 75-94, 2002.

SANTOS, L.A. dos. **A reforma regulatória no Brasil**. Brasília: Presidência da República, 2009.

SELZNIK, P. **Leadership in Administration:** a Sociological A sociological interpretation. New York: Harper & Row, 1967.

SONDRINI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Sellers, 1996.

TEIXEIRA, M.; LANIADO, R. Justiça e desigualdades: o descompasso da cidadania como forma de exclusão social. **Cadernos CRH**, v.17, n.40, jan./abr., 2004.p.71-7

VASCONCELOS, P. **O resgate da cidadania:** ressignificação do papel da Defensoria Pública do estado do Ceará na redução do superendividamento do cidadão. Fortaleza: Universidade de Fortaleza,2007. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2007.

XAVIER, B. R. **Um novo conceito de acesso à justiça:** propostas para uma melhor efetivação de direitos. Disponível em: <http://www.unifor.br/images/pdfs/pdfs_notitia/2827.pdf> Acesso em: 8 fevereiro 2011).