

OS SABERES DOS SECRETÁRIOS DE JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS CATARINENSES FRENTE À PROPOSTA DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Adalto Aires Parada

Mestre em Administração – UDESC
Professor Colaborador da ESAG/UDESC
adalto.parada@vegaturbo.com.br

Graziela Dias Alperstedt

Mestre em Administração - UFSC
Doutora em Engenharia de Produção – UFSC
Professora da ESAG/UDESC
graziela@udesc.br

Simone Ghisi Feuerschütte

Mestre em Administração - UFSC
Doutora em Engenharia de Produção – UFSC
Professora da ESAG/UDESC
simonegf@udesc.br

Submetido em: 14 de abril de 2009

Aprovado em: 09 de setembro de 2010

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar os saberes dos Secretários de Cartórios de Juizados Especiais Cíveis de Santa Catarina sob a perspectiva do Novo Serviço Público. Os saberes são representados pelos recursos que expressam a competência do profissional para enfrentar as situações complexas do seu contexto de trabalho. A pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo e interpretativo, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e realização de entrevistas. Já para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que os saberes dos Secretários de Cartórios parecem estar alinhados à proposta do modelo do Novo Serviço Público, porém, também revelam que na gestão do Poder Judiciário catarinense ainda predominam preceitos e práticas tradicionais da “Velha Administração Pública”.

PALAVRAS-CHAVE: Saberes. Competências Individuais. Novo Serviço Público. Juizados Especiais Cíveis.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the knowledges of the Special Civil Courts Secretaries from Santa Catarina State from the perspective of the New Public Service. Knowledge is represented by features that express the professional competency to deal with complex situations in their work context. The research was characterized as a descriptive and interpretive, by a qualitative approach. The data collect was done through a documental research and opened standardized interview. For the analysis of data

was used technique of content analysis. The results indicated that the knowledge of the Secretaries of Special Civil Courts seem to be lined up to the New Public Service proposal, however, also reveal that the management of the Santa Catarina Judiciary still dominate by traditional precepts and practices of the "Old Public Administration".

KEY WORDS: Knowledges. Individual competences. New Public Service. Special Civil Courts.

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar los saberes de los Secretarios de Archivos de Juzgados Especiales Civiles de Santa Catarina bajo la perspectiva del Nuevo Servicio Público. Los saberes son representados por los recursos que expresan la competencia del profesional para enfrentar las situaciones complejas de su contexto de trabajo. La investigación se caracterizó como un estudio descriptivo e interpretativo, de abordaje cualitativo. Los datos fueron recogidos por medio de investigación documental y realización de entrevistas. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido. Los resultados muestran que los saberes de los Secretarios de Archivos parecen estar de acuerdo con la propuesta del modelo del Nuevo Servicio Público, aunque también revelan que en la gestión del Poder Judicial catarinense todavía predominan preceptos y prácticas tradicionales de la "Vieja Administración Pública".

PALABRAS CLAVE: Saberes. Competencias Individuales. Nuevo Servicio Público. Juzgados Especiales Civiles.

INTRODUÇÃO

As mudanças na administração pública nos últimos anos têm estimulado o surgimento de diferentes teorias administrativas, como as denominadas de Velha Administração Pública e de Novo Negócio Público (KEINERT, 2000; COSTA; SALM, 2006), as quais buscam desenvolver um modelo de gestão pública que consiga conciliar e equilibrar custos e satisfação dos usuários permitindo, dessa forma, que o serviço público atinja seus objetivos.

Dentre as visões em debate sobre esse tema surge o modelo do Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2003), cuja base está na integração das racionalidades instrumental e substantiva que orientam as ações de articulação e de atendimento, ao mesmo tempo, dos interesses de usuários dos serviços públicos e das organizações que os produzem. Tal conjunção de propósitos comuns na esfera pública remete à revisão de princípios e de práticas administrativas que exigem, mais do que nunca, a capacidade das pessoas de pensar, agir e assumir responsabilidades.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2003), valores pautados no servir aos outros e ao interesse público como lealdade, responsabilidade, cidadania, igualdade, oportunidade e imparcialidade precisam nortear o trabalho dos produtores de serviços públicos. Nessa perspectiva, os gestores têm de dispor de conhecimentos e habilidades específicos e adequados à intervenção sobre uma realidade que, se *a priori* já se apresenta complexa, mais ainda o será se forem consideradas as expectativas de harmonização de interesses de grupos distintos que precisam agir e compartilhar objetivos.

A noção da competência humana como uma expressão de saberes ou recursos individuais que se articulam diante de situações complexas (LE BOTERF, 2003), parece encontrar espaço no debate sobre um modelo inovador de gestão pública, considerando-se as características necessárias ao gestor para mobilizar a participação de usuários e do poder público na produção dos serviços à sociedade. Neste artigo, busca-se aproximar os conceitos e os princípios do modelo do Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2003) ao conceito de competência proposto por Le Boterf (2003), a partir da análise dos saberes de gestores que atuam em Juizados Especiais Cíveis catarinenses.

Com a missão de promover a humanização da justiça e garantir o acesso de todas as pessoas à efetiva cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa

Catarina desenvolve diferentes ações para preservar ou reparar os direitos dos usuários dos seus serviços. Uma dessas práticas caracteriza-se pelo fato de o processo ser conduzido diretamente por seu autor – impetrante – não se fazendo necessário o uso de advogados. Esta modalidade de processo é conhecida como de “pequenas causas”, tramita nos Juizados Especiais Cíveis, os quais se distinguem em relação às demais varas judiciais.

Ao optar pela não contratação de um advogado para acompanhamento e defesa de seu processo, os usuários desses Juizados são orientados por profissionais serventuários que, não raramente, encontram-se pouco preparados para atuar nas práticas forenses. Em sendo assim, podem tais prestadores de serviços se deparar com demandas judiciais que fogem a sua rotina e que, por sua complexidade, dificultam a interpretação e a busca de respostas ao cidadão, gerando imprevistos e desestabilizando a capacidade de se manter os processos autorregulados.

Ao se refletir sobre realidades como essa – identificadas nos serviços públicos de natureza judiciária, mas que podem ser transpostas para os serviços públicos em geral – discute-se a necessidade de mudanças no desempenho e no foco de atuação dos governos junto à sociedade. Trata-se de uma atuação efetiva sobre as situações reconhecidas por Zarifian (2001) como os eventos críticos, ou imprevistos que interferem ou impedem o desenvolvimento de atividades rotinizadas no contexto do trabalho, perturbando o fluxo normal da organização e promovendo a tomada de decisão fora dos padrões usuais da gestão. Para o autor, o evento crítico pode surgir de duas maneiras: no âmbito interno do processo de trabalho ou em virtude de novas exigências dos usuários dos serviços (ZARIFIAN, 2001).

O gestor dos Juizados Especiais Cíveis, designado como Secretário de Cartório, é frequentemente submetido a eventos críticos, uma vez que a organização traz consigo situações especiais que põem à prova, a todo instante, a sua capacidade de mobilizar, integrar e colocar em prática os recursos necessários à solução dos problemas complexos, atendendo aos interesses dos cidadãos e os objetivos organizacionais (ODERICH, 2005).

Para satisfazer aos anseios do cidadão e, ao mesmo tempo, aos propósitos estabelecidos pelo Tribunal de Justiça, o gestor faz uso de um conjunto de competências que permitem o desenvolvimento da liderança eficiente e democrática. No Novo Serviço Público essas competências podem desenvolver a liderança entendida como algo inerente à experiência humana, objeto de forças racionais e intuitivas, cujo interesse está voltado para o uso da energia humana em projetos que beneficiem as pessoas (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Sendo a competência o resultado da mobilização dos recursos do indivíduo para enfrentar situações complexas ou eventos críticos que se expressam no contexto do trabalho – competência na ação – o presente artigo tem como objetivo geral analisar os saberes dos Secretários de Cartório, gestores de Juizados Especiais Cíveis do Estado de Santa Catarina, sob a perspectiva do Novo Serviço Público. A identificação das situações complexas e o modo como são enfrentadas pelos gestores; os saberes individuais percebidos pelos gestores como necessários para responder às demandas públicas e às situações complexas; e a congruência entre os saberes por eles reconhecidos como básicos à atuação como Secretários de Cartório e os princípios do Novo Serviço Público foram sistematizados como etapas de desenvolvimento da pesquisa.

O artigo está estruturado em quatro tópicos. Após esta introdução é apresentado o referencial teórico que fundamentou o estudo, destacando-se aspectos históricos, conceitos e características da administração pública, além de definições sobre serviço público e sobre as competências necessárias para um novo administrador público. Na metodologia são apresentados os procedimentos, abordagem e delimitação da pesquisa que deu origem ao presente artigo. No último tópico são descritos e analisados os resultados do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública em muitos países sofreu mudanças significativas, notadamente a partir dos anos 1970. Os governos têm procurado reformular suas políticas baseadas em uma burocracia rígida, herdada do século XIX, para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e sensíveis às necessidades da sociedade (NUNBERG, 1998). Todavia, apesar de os esforços para o aprimoramento

da gestão pública, ainda permanecem as dificuldades para flexibilizar os processos. Neste tópico são apresentados aportes teóricos e evolutivos que explicam, no âmbito do artigo, as características da administração pública ao longo do tempo, cujos princípios se sustentam em três perspectivas ou modelos principais: a “velha administração pública”; o “novo negócio público” e o “novo serviço público” (DENHARDT, 2004).

A Velha Administração Pública, o Novo Negócio Público e o Novo Serviço Público

A Administração Pública, desde o último século, vem passando por diferentes estágios de desenvolvimento no tocante aos seus modelos. Sua evolução pode ser analisada com base em princípios teóricos e metodológicos, alinhados aos diferentes momentos de desenvolvimento de uma sociedade e segundo a forma como o Estado assume o papel de provedor ou prestador de serviços aos integrantes desta mesma sociedade.

A Administração Pública, inicialmente, pode ser reconhecida por assumir um modelo pautado em fundamentos como eficiência e hierarquia, adotando processos burocráticos para a alocação de recursos e para a produção do bem público. Este modelo tradicional de administração, articulado e influenciado pelos princípios da Administração Científica e da Burocracia, ficou conhecido como Administração Convencional ou Velha Administração Pública (WHITE, 2003; SALM; MENEGASSO, 2006). Nessa perspectiva, destaca-se como uma importante característica do modelo o enfoque aos aspectos funcionais da gestão em detrimento das questões institucionais (WALDO, 2004).

No transcorrer do século XX, entretanto, a Velha Administração Pública, até então dominante, passou por transformações geradas por mudanças contextuais, com destaque ao movimento da globalização econômica e a redução do papel do Estado, fazendo surgir uma nova perspectiva de gestão pública baseada nas práticas do setor privado e nas técnicas de gerenciamento do mercado (DENHARDT, 2004; SALM; MENEGASSO, 2006). Tal modalidade de administração pública é denominada de Novo Negócio Público e consolidou-se, em grande parte, pelos limites fiscais que inviabilizaram o Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*).

Sobrepunhando a preocupação com a eficiência e com a redução dos gastos públicos, passou o cidadão, então, a ser tratado como cliente ou consumidor dos serviços públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2003). No Novo Negócio Público a administração do bem público é tratada como algo privado e pertencente ao Estado, devendo este administrá-lo com eficiência sem considerar o bem estar coletivo (DENHARDT; DENHARDT, 2003; WHITE, 2003).

Como resposta aos modelos da Velha Administração Pública e do Novo Negócio Público, Denhardt e Denhardt (2003) apresentam a proposta do Novo Serviço Público, buscando resgatar a epistemologia da administração pública. A referida proposta reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem junto à comunidade para a construção do bem comum, propósito que deve preceder os interesses privados (SALM; MENEGASSO, 2006).

O Novo Serviço Público enuncia princípios de ação a serem seguidos pelo administrador, tais como *servir antes de dirigir; o objetivo é o interesse público; o pensar é estratégico e o atuar é democrático; servir cidadãos e não clientes; a accountability não é tão simples; as pessoas devem ser valorizadas e não a produtividade; a cidadania e o serviço público devem ser valorizados no lugar do empreendedorismo* (DENHARDT; DENHARDT, 2000, grifo nosso).

No modelo busca-se o melhor desempenho da administração pública não mais na direção da eficiência e da eficácia apregoadas pela iniciativa privada, tampouco com base em interesses próprios que muitas vezes não representam os interesses da coletividade. No Novo Serviço Público, ideais como justiça, equidade, responsividade, respeito, *empowerment* e compromisso não são negados; pelo contrário, tendem a superar o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2003; COSTA; SALM, 2006).

Para Salm e Menegasso (2006) a base do Novo Serviço Público configura-se como complementar e não substitutiva aos outros modelos de Administração Pública. Os autores reportam-se à teoria da delimitação dos sistemas sociais proposta por Ramos (1989) para explicar sua visão. De acordo com este autor, o mercado é somente um dos enclaves sociais, legítimo e necessário, porém, regulado e limitado. A sociedade é composta por diferentes enclaves nos quais os indivíduos desenvolvem

diferentes atividades substantivas e integrativas, sob a orientação de um sistema de governo social que deve efetuar a formulação e a implementação de políticas distributivas, capazes de promover o tipo ótimo de transações entre os diferentes enclaves sociais (RAMOS, 1989). Nessa perspectiva, a administração pública precisa ser reconhecida pelo conjunto de ações voltadas à produção dos serviços públicos – para o bem comum – considerando as múltiplas dimensões e a capacidade dos cidadãos de participar de uma sociedade politicamente articulada (SALM; MENEGASSO, 2006).

A Noção de Serviço Público

Para Keinert (2000) o público pode ser definido como algo de interesse de todos, de todos e para todos e à coisa pública (*res publica*). Diz respeito também às relações econômicas, políticas e sociais que interferem na produção do espaço público. Trata-se de um conceito em transformação devido à compreensão dos diferentes paradigmas que orientam os modelos de Administração Pública e às mudanças nas relações entre Estado e sociedade, além da revisão dos papéis atribuídos a estas duas instâncias para suprir demandas sociais emergentes.

A noção de serviço público resulta de mudanças ao longo do tempo, abrangendo atividades de natureza industrial, comercial e social; porém, é o Estado quem determina, por meio das leis, quais atividades, em determinado momento, são consideradas serviços públicos (DI PIETRO, 1999). A abrangência dos serviços públicos pode variar: configura-se em todas as atividades do Estado, (legislação, jurisdição e execução); em atividades administrativas, com a exclusão de jurisdição e da legislação; a não distinção do serviço público do poder de polícia, fomento e intervenção; ou a diferenciação do serviço público propriamente dito das demais atividades da administração pública (DI PIETRO, 1999). O conceito de serviço público, portanto, caracteriza-se pela variabilidade gerada das necessidades e contingências políticas, econômicas, sociais e culturais de cada comunidade, em cada momento histórico (MEIRELES, 2004).

A implementação de serviços públicos, na visão de Marschall (2004), nem sempre pode ocorrer pela ação do Estado, o que permite propor sua realização sob a perspectiva da co-produção do bem público. Para o autor, os serviços públicos podem ser exercidos sob a forma de arranjos e processos em que cidadãos e governos compartilham, de forma conjunta, as responsabilidades por sua produção. A co-produção do bem público, segundo Sharp (1980 *apud* MARSCHALL, 2004), se refere aos serviços criados com base na interação dos cidadãos, considerando seu comportamento e a atuação dos servidores públicos, de tal forma que ambos contribuem para a qualidade e resultado final dos serviços.

As definições quanto à responsabilidade da produção do serviço público, se limita à ação do Estado ou se compartilhada com a sociedade, está associada à racionalidade que permeia a própria Administração Pública. Nesta as ações pressupõem uma racionalidade orientada em dois sentidos: na necessidade de uma prática técnica fundada no conhecimento das leis da natureza – racionalidade instrumental – e na necessidade de uma prática social considerada relevante – racionalidade substantiva (RAMOS, 1983). Essas formas de racionalidade caracterizam duas dimensões em um mesmo fenômeno: o pensar e o agir humano (FISCHER, 1984).

Conforme Ramos (1983), a racionalidade substantiva é associada à preocupação em resguardar a liberdade, representando pensamentos que traduzem percepções inteligentes de um ator acerca das interrelações de determinados acontecimentos ou situações (MANHEIM *apud* FISCHER, 1984). Já o ato racionalmente funcional é organizado com referência a um objetivo específico e pressupõe que ações sejam realizadas para se atingir o máximo rendimento, de forma eficiente e eficaz. Em uma ação baseada na racionalidade funcional o que se aprecia é o nível de sucesso no alcance dos objetivos pré-estabelecidos, independente do conteúdo e da qualidade intrínseca de tal ação (RAMOS, 1983).

Em se tratando da produção do serviço público, entende-se que o gestor público deva voltar-se ao atendimento das necessidades da coletividade e do Estado, a partir dos princípios da racionalidade funcional, garantindo a eficiência e eficácia dos seus atos. Porém, ao mesmo tempo, deve fazer uso da substantividade como forma de sustentar suas práticas em bases da inteligência, de um conhecimento autônomo gerado da análise das relações entre os fatos da realidade, resguardando a liberdade das instâncias que produzem e que usufruem o bem público.

A proposta do Novo Serviço Público, como modelo de gestão para o bem comum, prevê uma aproximação do real objetivo do serviço público à participação do cidadão como produtor e beneficiário dos resultados do processo. Considera que os meios e ferramentas adotados no planejamento e na implementação dos sistemas de gerenciamento são importantes como as melhorias de produtividade, os processos de reengenharia e o controle de desempenho. Entretanto, como argumentam Denhardt e Denhardt (2003), apenas o uso dessas ferramentas em um longo prazo resultará em desapontamentos, pois para a manutenção dos resultados precisam também ser considerados fatores relativos aos valores e aos interesses individuais dos membros da organização.

Elementos do comportamento humano são a base da proposta do Novo Serviço Público. Denhardt e Denhardt (2003) defendem que as pessoas que atuam na administração pública precisam ser guiadas por conceitos de representação e democracia direta, participação de cidadãos, além de princípios de justiça e de liberdade individual, não somente com respeito à relação entre os servidores públicos e cidadãos, mas também com referência ao modo como os gerentes públicos devem tratar os demais servidores.

As características requeridas ao servidor público na proposta do Novo Serviço Público fazem com que o líder também tenha que possuir competências baseadas em novos pressupostos, atuando de forma que permita a participação das pessoas nas decisões que as afetam e não mais se resguardando em sua posição na hierarquia, mas legitimando sua liderança como um processo que ocorre através e além da organização (DENHARDT; DENHARDT; ARISTIGUETA, 2002).

No Novo Serviço Público a liderança é vista como uma parte natural da experiência humana, resultado de forças racionais e intuitivas com foco sobre a energia humana como fonte para a realização de projetos que beneficiem a humanidade. Nesse sentido, para servir aos cidadãos os administradores públicos devem não somente conhecer e gerenciar seus próprios recursos, mas conectar-se a outras fontes de suporte e assistência, engajando a comunidade no processo. Ademais, não devem somente tentar manter o controle, nem assumir escolhas baseadas em seus próprios interesses, mas tratar de promover o diálogo e compartilhar valores (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Competências para um Novo Administrador Público

As características do novo administrador público são reconhecidas por meio de suas ações, na expressão de seus atributos pessoais, como valores e princípios, na detenção de conhecimentos ou saberes que os credenciam a atuar como tal, além da capacidade prática de exercerem as funções e desenvolverem as atividades para as quais foram designados na organização. Esse conjunto de características individuais, articulado à ação desenvolvida por uma pessoa para solucionar problemas ou situações em um dado contexto, pode ser entendida como a expressão da competência humana.

Para Zarifian (2003) a competência envolve três elementos distintos, porém complementares: a tomada de iniciativa e a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se defronta; a inteligência prática colocada em ação e apoiada em conhecimentos que são transformados de acordo com a diversidade de situações e; a faculdade de mobilizar e reunir diferentes atores ao redor das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidades. Le Boterf (2003), por sua vez, reconhece a competência do profissional como a mobilização de um conjunto de saberes expressos na ação sobre as situações concretas de trabalho, implicando não apenas no saber-fazer ou no cumprimento do que é prescrito, mas no saber-agir, que significa ir além do prescrito, atuar sobre o imprevisto não se limitando à execução do serviço (FEUERSCHÜTTE, 2006).

As transformações do mundo do trabalho e as demandas por serviços pelos usuários justificam as mudanças sobre a concepção da competência humana, tradicionalmente vista como um resultado estático ou cumprimento de tarefas por uma pessoa, ou como sinônimo de qualificação profissional (DUGUÉ, 2004; MANFREDI, 2002). Zarifian (2001; 2003) justifica a emergência de uma nova noção de competência considerando os conceitos de evento, comunicação e serviço. O evento refere-se às ocorrências inesperadas, aos imprevistos que interferem no contexto do trabalho e que exigem que as pessoas se repositionem para enfrentá-los e retomar o processo (ZARIFIAN, 2001; FEUERSCHÜTTE, 2006). A comunicação é representada pela necessidade de as pessoas interagirem, compreenderem a si e aos outros, principalmente diante de eventos complexos que exigem o trabalho em equipe

(ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004). E o serviço consiste na necessidade fundamental de todas as organizações, que precisam reconhecer o cliente-usuário sob uma nova perspectiva. Zarifian (2001) afirma que o serviço é uma característica essencial e está vinculado a todo tipo de trabalho moderno, seja em organizações públicas ou privadas.

A competência pode ser determinada pela capacidade do indivíduo de mobilizar e articular adequadamente recursos pessoais e do seu meio, colocando-os em ação para solucionar situações complexas (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005). Os recursos pessoais são aqueles incorporados ao profissional abrangendo, conforme Le Boterf (2003), os saberes teóricos, o saber-fazer e as características individuais, como aptidões, qualidades, recursos emocionais e fisiológicos.

O debate sobre a competência no serviço público tem chamado a atenção de pesquisadores, gerentes públicos e governantes. A articulação entre as competências organizacionais e individuais é compreendida não somente como um meio para se atingir um desempenho mais eficiente, mas também como um facilitador para mudanças e para tornar o governo mais moderno, eficaz e responsivo (HORTON, 2000).

Conforme Naquin e Holton (2003 *apud* MACAULAY; LAWTON, 2006), no serviço público as competências estão diretamente relacionadas à virtude. No entanto, em função da burocracia e da eficiência gerencialista, elas têm sido anunciadas de forma que a virtude seja relegada a um segundo plano frente à competência funcional. Na verdade, a virtude acaba sendo vinculada a ideias de moralidade, enquanto que a competência incorpora tão somente a noção de habilidades adquiridas e de eficiência técnica.

Fundamentalmente, de acordo com os autores, a virtude é interna – mas não inata – e revela traços do caráter que são necessários para uma vida humanamente significativa. Já a competência, na forma com tem sido abordada na esfera pública, está limitada aos resultados da ação em detrimento do caráter, sendo reconhecida a partir da demonstração de capacidade (NAQUIN; HOLTON, 2003 *apud* MACAULAY; LAWTON, 2006).

MacCaulay e Lawton (2006) sintetizam esse debate em torno da relação entre competência e virtude no serviço público afirmando que ambas representam um conjunto de atributos dinâmicos: a competência engloba certas virtudes e estas, por sua vez, necessitam de certas competências para serem reveladas com sucesso por meio de atos virtuosos. Para os autores a competência como um requisito para a excelência de gerenciamento, inevitavelmente, tem a noção de virtude em seu coração. Desta forma, ao se abordar a competência não se está substituindo a virtude como um dos principais fundamentos do serviço público (MACAULAY; LAWTON, 2006).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa do objeto de investigação. Caracterizou-se também como um estudo descritivo e interpretativo, uma vez que se buscou descrever e analisar os saberes dos Secretários de Cartório (gestores) de Juizados Especiais Cíveis do Estado de Santa Catarina, a partir da proposta do Novo Serviço Público. Nesse sentido, o estudo ocorreu em 08 (oito) Cartórios efetivamente oficializados pelo Tribunal de Justiça do Estado, representados pelos seus Secretários de Cartório titulares, que constituíram o grupo pesquisado. O estudo abrangeu os municípios de Balneário Camboriú, Itajaí, Blumenau, Florianópolis (Ilha e Continente), Chapecó, Criciúma e Tubarão, contemplando as regiões do Vale do Itajaí, Oeste, Leste e Sul do Estado de Santa Catarina.

Os procedimentos metodológico-técnicos de coleta dos dados compreenderam a pesquisa documental e a entrevista padronizada aberta (PATTON, 2002), realizada a partir de um conjunto ordenado de perguntas que geram respostas abertas de todos os entrevistados. Já para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi empregada a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2004), oferece meios sistematizados e objetivos para a descrição das mensagens e análise de seus significados. Em consonância aos objetivos do estudo, os dados primários foram trabalhados em três etapas, sendo organizados por meio de um processo de categorização que permitiu a descrição, análise e interpretação acerca das categorias analíticas e da relação entre elas.

Após a transcrição dos conteúdos das entrevistas, na primeira etapa da análise organizou-se o material empírico de modo a descrever os eventos críticos (ZARIFIAN, 2001) ou situações complexas (LE BOTERF, 2003) enfrentadas pelos Secretários de Cartório no seu cotidiano de trabalho e o modo como atuam para superá-las. A segunda etapa envolveu a identificação em relação às situações complexas e à atuação dos entrevistados, dos recursos/saberes por eles articulados para o enfrentamento de tais eventos. Finalmente, na terceira etapa, estabeleceu-se a análise dos saberes mobilizados pelos Secretários de Cartórios para enfrentar as situações complexas do seu trabalho sob a ótica dos princípios e fundamentos do modelo do Novo Serviço Público proposto por Denhardt e Denhardt (2003).

A despeito de se reconhecer que a pesquisa atendeu aos objetivos para os quais foi proposta, é importante ressaltar, considerando as características do método e do contexto do estudo, algumas limitações ao longo do processo: a) o número de sujeitos pesquisados e as restrições inerentes a sua função: o grupo a ser pesquisado, inicialmente, seria de 11 (onze) Secretários de Cartório, sendo reduzido para 8 (oito) em virtude da indisponibilidade de alguns deles no período da pesquisa; b) o tempo de duração das entrevistas foi, em alguns casos, prejudicado pelo fato de ocorrerem durante o expediente; c) a influência de fatores externos e internos sobre as percepções dos respondentes acerca do objeto de investigação, aspecto subjacente às características da abordagem qualitativa adotada no estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização do Contexto de Estudo

Os Juizados Especiais vinculados ao Poder Judiciário foram instituídos com o propósito de garantir para todas as pessoas o acesso igualitário à justiça, uma das principais reivindicações da sociedade. Abreu (2004, p. 34) afirma que “o acesso à justiça pode ser encarado como o mais básico dos direitos humanos em um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir e não só proclamar os direitos de todos”.

Nessa perspectiva, os Juizados Especiais são vistos como uma das principais ferramentas de afirmação do sentido de cidadania no Brasil, propiciando ao Poder Judiciário o meio de interferir institucionalmente no plano da sociabilidade (ABREU, 2004). Os processos implementados nos Juizados Especiais devem ser orientados segundo os critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando sempre que possível a conciliação ou a transação para prover o processo de maior agilidade e economia do aparato estatal (BRASIL, 1995).

No âmbito dos Juizados Especiais inserem-se os Juizados Especiais Cíveis, cuja competência é a conciliação, o processo e o julgamento de causas de menor complexidade cível e que não ultrapassem valores relativos a quarenta vezes o salário mínimo. Das causas com esse custo, aquelas que não ultrapassem 20 (vinte) salários mínimos poderão ser conduzidas diretamente pela parte interessada, sem a necessidade da contratação de advogado. Também são competências dos Juizados Especiais Cíveis as causas que, independentemente do valor, façam referência ao arrendamento rural e de parceria agrícola; cobrança de dívidas ao condomínio; ressarcimento por danos em prédio urbano ou rústico; cobrança de honorários de profissionais liberais, dentre outros casos previstos em lei (BRASIL, 1995).

Os serviços referentes aos Juizados Especiais são executados nos Cartórios, sob a coordenação e supervisão do Secretário de Cartório, nomenclatura atribuída a este cargo conforme a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC). O cargo de Secretário de Cartório pode ser exercido por um escrivão ou técnico judiciário auxiliar designado, escolhido pelos juízes responsáveis pelos cartórios a partir de critérios de competência e confiança. São, portanto, considerados como cargos de confiança.

Apesar de não existirem formalizadas as atribuições específicas ao cargo de Secretário do Cartório, este servidor, além de assumir responsabilidades relativas ao escrivão judicial, precisa coordenar uma equipe formada por funcionários com diferentes vínculos na organização, tais como os concursados na função, funcionários concursados em disfunção, terceirizados, estagiários bolsistas ou voluntários. Essa diversidade exige do Secretário de Cartório, além dos conhecimentos técnicos

inerentes à função, à aplicação de saberes relacionados ao comportamento humano e à gestão de pessoas. Sabe-se que, ao enfrentar situações inesperadas ou críticas do cotidiano do trabalho o gestor necessita, incessantemente, harmonizar valores e interesses muitas vezes distintos, de forma articulada aos objetivos e às funções da organização judiciária.

Fatores que dificultam a atuação dos Secretários de Cartório: a identificação das situações complexas

A expressão da competência do profissional está sujeita às limitações e à imprevisibilidade do contexto de trabalho, sendo este caracterizado por suas demandas e especificidades. Nesta pesquisa, foram definidas como situações complexas que afetam a ação dos Secretários de Cartórios de Juizados Especiais Cíveis de Santa Catarina as dificuldades relacionadas a dimensões específicas do funcionamento organizacional. Nesse sentido, foram identificadas 5 (cinco) categorias de situações críticas enfrentadas pelos sujeitos da pesquisa: dificuldades genéricas ao contexto da organização público-judicial; dificuldades na gestão de pessoas; dificuldades relacionadas à infraestrutura; dificuldades no atendimento às partes e a advogados e; dificuldades quanto ao volume de processos que tramitam nos juizados especiais cíveis (Quadro 1).

Categorias	Dificuldades Identificadas
Dificuldades genéricas à organização pública/judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Cartórios fora do Fórum: dificuldades para localização de processos; falta de contadoria; manutenção da infraestrutura; sensação de esquecimento do cartório - Falta de juizes para cumprimento das pautas - Secretário de Cartório precisa prover e manter o prédio onde o mesmo se encontra instalado - Atendimento a outras comarcas que não possuem Juizados Especiais - Cobranças por respostas aos despachos logo após a inserção das informações no sistema de automação do Judiciário - Falta de conhecimento de alguns conciliadores no que diz respeito às práticas cartorárias - Diversidade na forma de atuar e na relação entre os Juizados
Dificuldades na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento das pessoas que atuam no cartório - Falta de treinamento e desenvolvimento dos funcionários - Heterogeneidade do perfil dos funcionários do cartório - Rotatividade de funcionários e estagiários - Relação com estagiários - Motivação de funcionários terceirizados e do Tribunal de Justiça - Conhecimento insuficiente para tratar das situações relativas à gestão de pessoas
Dificuldades de infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pessoal - Falta de material de expediente - Falta de equipamentos - Estrutura física incompleta ou inadequada - Sistemas de automação inapropriados para as necessidades dos Juizados Especiais
Dificuldades no atendimento às partes e a advogados	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de atenção diferenciada para as partes leigas - Necessidade de pessoas capacitadas para atenderem as partes leigas - Aumento do fluxo de pessoas que procuram o juizado - Desconhecimento dos ritos jurídicos por parte das partes leigas - Expectativas com relação aos serviços prestados - Tentativa de uso indevido dos serviços pelas partes - Resistência dos advogados em portar informações mínimas para consulta aos processos - Dificuldades dos estagiários quando do atendimento a advogados
Dificuldades quanto ao volume de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da procura pelos serviços dos cartórios - Aumento da alçada dos Juizados - Perpetuação de ações que envolvem instituições financeiras e empresas telefônicas - Ações que envolvem serviços prestados a uma grande monta de consumidores

Quadro 1 – Dificuldades enfrentadas pelos Secretários de Cartório: as situações complexas

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conforme observado no Quadro 1, muitas das dificuldades encontradas não estão diretamente relacionadas à função específica dos Secretários de Cartório, porém, segundo a expressão dos entrevistados, ao menos de forma indireta influenciam o seu desempenho. São situações de caráter estrutural que, dada a sua complexidade, geram angústia pela pressão exercida sobre os profissionais com respeito ao andamento dos processos, fazendo com que eles tenham de dispor de alguns saberes complexos para suportar a situação e saber contorná-la.

As competências dos Secretários de Cartórios: descrição de saberes e recursos

A partir da identificação das dificuldades – eventos críticos/situações complexas – enfrentadas pelos Secretários de Cartório no desenvolvimento das ações à frente dos Juizados Especiais Cíveis de Santa Catarina, buscou-se conhecer o modo como esses servidores enfrentam tais situações e, desse modo, identificar os recursos que mobilizam para viabilizar as tarefas necessárias ao cumprimento dos objetivos inerentes ao serviço público sob sua responsabilidade.

Com base no modelo que descreve e analisa a competência proposto por Le Boterf (2003), foi possível reconhecer os *saberes teóricos*, os *saber-fazer*, os *recursos pessoais* e os *recursos do meio* compreendidos pelos Secretários de Cartório como necessários para enfrentar a complexidade das situações e as dificuldades do seu cotidiano do trabalho (Quadro 2).

Dimensão da Competência	Tipos de Saberes	Descrição e Exemplos de Saberes e Recursos necessários à atuação dos Secretários de Cartório
Os saberes	Teóricos	- Conhecimentos na área do Direito e de gestão de organizações para a condução das atividades do Cartório
	Do meio	- Conhecimentos sobre a cultura do Poder Judiciário; sobre a organização e a estrutura das atividades jurídicas; sobre as especificidades, legislação e procedimentos para o acompanhamento dos processos em diferentes etapas e/ou instâncias judiciais
	Procedimentais	- Conhecimentos sobre a operacionalização dos sistemas de automação do Poder Judiciário; sobre os procedimentos para implementar processos jurídicos e efetivar o cumprimento de códigos e sistemas normativos
O saber-fazer	Formalizados	- Saber utilizar os sistemas informatizados da Justiça; obter informações necessárias ao sistema jurídico; interpretar despachos dos processos, mapas estatísticos, imposto de renda, dentre outros
	Empíricos	- Fazer uso de experiências vividas para solucionar situações do dia-a-dia, conduzir e monitorar as relações interpessoais dentro do Cartório, visando solucionar conflitos; usar a aprendizagem gerada pelas experiências no trato e no atendimento aos interesses das partes e de advogados
	Relacionais	- Adotar uma postura colaborativa diante do grupo de trabalho de forma a conseguir um melhor desempenho e evitar conflitos; saber impor-se quando necessário; desenvolver e promover o espírito de equipe
	Cognitivos	- Saber refletir e racionalizar diante das dificuldades e situações complexas; saber interpretar e fazer associações acerca de necessidades e interesses expressos pelas partes, advogados e funcionários do Cartório; saber estabelecer e hierarquizar necessidades e prioridades na direção da solução dos problemas
Os recursos pessoais e do contexto	Aptidões ou qualidades	- Iniciativa; determinação; reatividade; pró-atividade; paciência; motivação; organização; gosto pelo que faz; honestidade; responsabilidade; equilíbrio
	Emocionais	- Uso da intuição para solução dos problemas, atendimento das partes e para gerenciar pessoas e conduzir-se diante de decisões e atitudes a serem adotadas
	Recursos do meio	- Fazer uso de computadores para consultas e realização de tarefas; utilizar sua rede de relacionamentos para solucionar problemas; reconhecer as fontes de informações e efetuar consultas junto ao Tribunal de Justiça

Quadro 2 – Os saberes e os recursos necessários à atuação dos Secretários de Cartório

Fonte: Dados primários da pesquisa

A descrição dos saberes dos Secretários de Cartório propiciou um entendimento sobre o perfil dos gestores e o modo como desempenham sua função a frente de uma atividade complexa e que expressa várias características do Poder Judiciário. Os saberes identificados sustentam a competência dos Secretários, que conseguem mobilizá-los, juntamente com a articulação de diferentes recursos para superar as situações complexas dos Juizados Especiais Cíveis, tais como a gestão dos seus subordinados, a falta de estrutura, o atendimento às partes e a advogados e outras relacionadas à demanda de trabalho e de processos.

Os Saberes dos Secretários de Cartório e a Proposta do Novo Serviço Público

A expressão das competências dos Secretários de Cartórios dos Juizados Especiais Cíveis foi interpretada com base nos saberes identificados a partir da descrição das dificuldades enfrentadas em sua ação organizacional, bem como da percepção desses profissionais quanto aos requisitos necessários ao desempenho adequado de sua função, na perspectiva de suprir as demandas da sociedade e cumprir com eficiência os propósitos desse serviço público.

Os primeiros saberes identificados junto aos sujeitos da pesquisa referem-se ao que Le Boterf (2003) chama de saberes teóricos, saberes do meio e saberes procedimentais. Os dados mostraram que tal configuração de saberes, expressos pelos Secretários de Cartórios, estão fundamentados em modelos clássicos da área do Direito e da Administração.

Do ponto de vista da gestão do Cartório, a prática dos gestores ainda é orientada por procedimentos burocráticos pautados nas rotinas e prescrições do sistema jurídico tradicional, demonstrando a predominância de elevada carga positivista nas ações dos sujeitos pesquisados. Este fator torna-se mais evidente ao se considerar o perfil dos Secretários de Cartório, como a idade e o tempo de serviço no sistema judiciário, somados à falta de treinamento e desenvolvimento de competências para a gestão, aspectos ressaltados de forma enfática pelos entrevistados.

Em relação a esta análise, Denhardt e Denhardt (2003) destacam como bases epistemológicas do Novo Serviço Público as teorias democráticas, que pressupõem diferentes abordagens do conhecimento, incluindo o positivismo, o interpretativismo e o pensamento crítico. A racionalidade é estratégica ou formal, originária de múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica e organizacional) que explicam as distintas formas de pensar e gerir a ação pública. Nesse sentido, entende-se que os saberes dos Secretários de Cartórios, para atender às expectativas de um novo modelo de Administração Pública – o Novo Serviço Público – necessitam transpor a racionalidade formal e as raízes burocráticas que privilegiam a legislação e a gestão de processos; e considerar outros saberes de natureza substantiva que podem auxiliar os administradores públicos na gerência de situações de trabalho carregadas de subjetividade, como aquelas que envolvem o comportamento, as relações interpessoais e os conflitos inerentes à psicodinâmica da vida organizacional.

Por outro lado, há que se destacar que os saberes identificados junto aos Secretários de Cartórios, ainda que de predominância instrumental, orientam os servidores quanto à necessidade de atenção e o cumprimento às leis estatutárias e constitucionais, aos valores comunitários, às normas políticas, aos padrões de conduta profissional e aos interesses dos cidadãos. Essa configuração complexa de conhecimentos a nortear a ação dos Secretários permite que reconheçam que a "accountability não é tão simples" como se faz cumprir na lógica do mercado, princípio anunciado como uma das bases do Novo Serviço Público, segundo o modelo proposto por Denhardt e Denhardt (2003).

O saber-fazer dos Secretários de Cartório abordados na pesquisa mostrou um maior alinhamento aos princípios do Novo Serviço Público, considerando-se que esta dimensão da competência abrange os 'saber-fazer' formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos (LE BOTERF, 2003). Em relação aos 'saber-fazer' formalizados, por estarem diretamente relacionados à dimensão dos saberes, também se apresentaram pouco articulados à proposta do Novo Serviço Público, pois se referem ao emprego dos saberes teóricos, do meio e procedimentais já discutidos em suas possibilidades e limites, para a ação dos Secretários de Cartórios de Juizados Especiais.

Os 'saber-fazer' empíricos, por sua vez, referem-se à experiência que, conforme Le Boterf (2003), se adquire na e pela ação do profissional sobre um determinado contexto ou situação complexa. A experiência é que permite aos Secretários de Cartório antecipar as situações críticas

a serem solucionadas, como a identificação de ações e recursos das partes e a forma de proceder a frente de determinados perfis. Os 'saber-fazer' empíricos apreendidos ao longo do tempo a partir da aprendizagem do cotidiano auxiliam o gestor dos Cartórios a negociar questões complexas e a mobilizar seus funcionários para o trabalho em equipe, uma vez que desenvolvem, dentre outras competências, habilidades de gerenciamento do comportamento humano.

Além disso, a experiência contribui para que o Secretário de Cartórios tenha uma atuação multifacetada, observando a legislação e as normas políticas ao mesmo tempo em que considera os valores da comunidade, os padrões de desempenho dos profissionais e os interesses específicos dos cidadãos. Nessa perspectiva, é possível relacionar o saber-fazer empírico – a experiência do profissional – ao pressuposto do Novo Serviço Público, que indica a necessidade do gestor agir, em relação ao grupo de trabalho, buscando construir estruturas colaborativas e promovendo a distribuição e o compartilhamento da liderança (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Na descrição dos 'saber-fazer' relacionais dos Secretários de Cartório, verificou-se também o seu alinhamento ao modelo de gestão pública em análise nesta pesquisa. Os dados revelaram que os entrevistados adotam posturas de cooperação, assumem posições de liderança, compartilham valores e procuram promover o diálogo no ambiente de trabalho sob sua coordenação. Dessa forma, as relações que se estabelecem para a produção do serviço público gerido na organização, a partir da forma da atuação do seu gestor, parecem ir ao encontro dos princípios de compartilhamento de valores e de práticas propostos no Novo Serviço Público.

Para Le Boterf (2003) os saberes cognitivos estão relacionados às operações intelectuais necessárias à formulação, análise e resolução de problemas, à concepção e realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção; em síntese, dizem respeito à capacidade de raciocínio do profissional. Na identificação de tais saberes dos sujeitos da pesquisa, verificou-se uma tendência ao alinhamento ao que prescreve o modelo do Novo Serviço Público como requisito ao gestor. Neste modelo, o raciocínio é básico para a análise das situações, tomada de decisões e capacidade de implementação das mesmas. Trata-se de um pressuposto básico para que o gestor público desenvolva habilidades para construir coalizões e encontrar, coletivamente, as soluções para as necessidades dos grupos e demandas da sociedade.

A partir da descrição das competências baseadas nos saberes e recursos dos Secretários de Cartório dos Juizados Especiais Cíveis foram identificadas, ainda, as aptidões ou qualidades pessoais, os recursos emocionais e do meio que esses servidores públicos precisam articular e mobilizar no enfrentamento de situações complexas, avaliando-os diante da proposta do Novo Serviço Público.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, as aptidões e qualidades pessoais dos Secretários de Cartório aparentam ser os recursos mais alinhados aos princípios do Novo Serviço Público; considerando-se que este modelo está pautado em características comportamentais e atitudinais como dignidade, primor pela verdade, sentimento de pertencer, preocupação com os outros e em servir, busca pela cidadania baseada em ideais compartilhados e no interesse público (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A descrição das qualidades e aptidões dos entrevistados indicou características que revelam virtudes e posturas adequadas ao papel de gestor de um serviço jurídico como iniciativa, determinação, responsabilidade e comprometimento com a produção do bem público nos limites de sua função. Tais atributos puderam ser identificados, de forma concreta, na preocupação dos Secretários com a celeridade dos processos, com a mediação e a busca de conciliação entre as partes, como forma de agilizar, tanto quanto possível, os resultados dos trâmites, sem deixar os usuários dos serviços do Juizado sem respostas para suas necessidades e interesses.

Os recursos emocionais indicam, segundo Le Boterf (2003), as capacidades emocionais de um profissional que permitem reduzir o campo das alternativas de solução para uma determinada situação auxiliando, portanto, para que a tomada de decisão ocorra em um tempo restrito. Como exemplos de recursos emocionais podem ser citados a intuição e improvisação empregadas pelos Secretários de Cartório para atender às partes envolvidas nos processos judiciais, conforme revelado nos dados da pesquisa.

Por fim, devem ser analisados, à luz dos pressupostos do Novo Serviço Público, os recursos do meio mobilizados pelos Secretários de Cartório para o desenvolvimento de suas ações nos Juizados

Especiais Cíveis. A articulação dos recursos do meio a sustentar a ação desses gestores reflete substancialmente alguns princípios básicos do modelo de administração pública proposto. Em especial, podem ser citadas as redes que se estruturam a partir da interação e da interdisciplinaridade de profissionais em ação nos Cartórios – como os estagiários voluntários e os funcionários cedidos por outras instituições – ou ainda pelo estabelecimento de parcerias para a co-produção dos serviços formalizada, por exemplo, por convênios com universidades.

Na perspectiva da co-produção como estratégia para a implementação e o desenvolvimento do serviço público, Denhardt e Denhardt (2003) sugerem a construção de coalizões de agências públicas, organizações sem fins lucrativos e agências privadas como mecanismo para o bem comum, voltadas ao propósito de encontrar mutuamente as soluções para as necessidades da coletividade. Sendo assim, a julgar pelos recursos do meio empregados e previstos como necessários para a ação dos Secretários de Cartório, é possível concluir que estão, de certo modo, na direção da proposta do Novo Serviço Público como modelo de Administração Pública democrática e voltada à promoção do bem comum.

CONCLUSÕES

A análise dos saberes dos Secretários de Cartório dos Juizados Especiais Cíveis do Estado de Santa Catarina partiu de uma caracterização do contexto de sua atuação, sobretudo dos eventos críticos ou situações complexas com que se defrontam no dia a dia do trabalho e que interferem no alcance dos objetivos e no desempenho das funções desse serviço público.

A realidade em análise mostrou que, em grande parte, as dificuldades enfrentadas pelos Secretários estão vinculadas à falta de infraestrutura, especialmente em termos de disponibilidade de recursos humanos e de aparato físico e instrumental. Tais dificuldades identificadas no Judiciário catarinense não fogem aos padrões encontrados em outras unidades da Federação, conforme observado no Estudo dos Juizados Especiais realizado pelo Ministério da Justiça, em 2006.

Para o enfrentamento às situações identificadas como eventos críticos do contexto de trabalho, observou-se que os Secretários de Cartório fazem uso de saberes já incorporados e de recursos do meio, segundo a caracterização das dimensões da competência por Le Boterf (2003). A exceção percebida em relação aos saberes e aos recursos refere-se aos saberes fisiológicos, que não foram claramente identificados nas entrevistas ou nas observações efetuadas pelos pesquisadores. Vale ressaltar, porém, que esse tipo de recurso não pode ser descartado quando da expressão da competência do Secretário de Cartório, pois diante de uma dada situação complexa ele pode ter que fazer uso de atributos físicos ou fisiológicos para gerar soluções a problemas inesperados.

A análise dos dados da pesquisa permite concluir que os saberes dos Secretários de Cartório estão de alguma forma, alinhados aos pressupostos do Novo Serviço Público. Diante das dificuldades que se apresentam aos gestores, por exemplo, estes manifestam elevado sentimento altruísta e a preocupação em atender adequadamente as demandas das pessoas que procuram o serviço, deixando clara a impessoalidade no tratamento dos processos, não favorecendo uma das partes em detrimento de outra, a despeito dos valores financeiros envolvidos ou do processo estar ou não sendo conduzido por advogados. A preocupação que ronda a todos é a manutenção da celeridade, da legitimação dos Juizados Especiais Cíveis como espaços efetivos para a consolidação de uma justiça cidadã.

Como perspectivas geradas dos resultados do presente estudo, espera-se que ele seja um estímulo a mais para a discussão sobre a configuração dos modelos de administração pública e para o seu aprimoramento. De modo específico, a expectativa é que contribua para o debate em torno do serviço público no Poder Judiciário, tendo como base a realidade e o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis no Estado de Santa Catarina. Acredita-se que esta pesquisa possa subsidiar a continuidade de novos estudos que venham auxiliar a análise e o desenvolvimento das práticas adotadas por esses órgãos do poder público.

Em relação ao Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, entende-se que o conhecimento sobre as competências dos gestores dos Juizados Especiais Cíveis estudados pode contribuir para a revisão dos mecanismos de gestão dos processos de trabalho dessas organizações e, especialmente, de gestão das pessoas que prestam os serviços aos cidadãos. Conhecer as demandas e a

complexidade do serviço e as exigências postas aos produtores deste serviço – os Secretários de Cartório – certamente oportunizará a identificação de necessidades de aprimoramento organizacional, capacitação e desenvolvimento das competências das pessoas que irão prover o serviço, melhorando, dessa forma, o atendimento e a satisfação das expectativas de quem a ele recorre.

REFERÊNCIAS

ABREU, P. M. **Acesso à justiça e juizados especiais**: o desafio histórico da consolidação de uma justiça cidadã no Brasil. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Lei n.º 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, D.F., 27 set. 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9099.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2007.

COSTA, K. C. O.; SALM, J. F. A percepção do professor estadual como funcionário público: cumpridor de regras, empreendedor ou servidor público? *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. Washington, **Public Administration Review**, v.60, n.6, p.549-559, Nov./Dec. 2000.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V.; ARISTIGUETA. **Managing human behavior in public and nonprofit organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service**: serving, not steering. Armonk (N.Y.): M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, R. B. **Theories of public organization**. 4. ed. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: o retorno do passado. *In*: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas: Papyrus, 2004.

FEUERSCHÜTTE, S. G. Competências do empreendedor do setor hoteleiro: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral. 2006. 275f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. Rio de Janeiro, **Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, p.278-288, out./dez. 1984.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HORTON, S. Introduction: the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, v.13, n.4, p.306-318, 2000.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACAULAY, M.; LAWTON, A. From virtue to competence: changing the principles of public service. Washington, **Public Administration Review**, v.66, n.5, p.702-710, Sep./Oct. 2006.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002. (Coleção Docência em Formação).

MARSCHALL, M. Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the co-production of local public goods. **Political Research Quarterly**, v.57, n.2, p.231-244, Jun. 2004.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. Brasília: ENAP, 1998. (Cadernos ENAP, n.14).

ODERICH, C. L. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, A. G. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2006. São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

WALDO, D. The administrative state. *In*: Shafritz J. M.; Hyde A. C.; Parkes S. J. **Classics of public administration**. 5.ed. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning, 2004. Cap.18, p. 150-154.

WHITE, S. J. Power for public service: servant leadership and the Virginia Beach Quality Service System. 2003. 114 f. **Dissertation** (Doctor of Philosophy in Organizational Leadership). University School of Leadership Studies, Virginia Beach - VA, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.