



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Pont Vidal, Josep

A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 48, núm. 3, mayo-junio, 2014, pp. 667-694

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241030649007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A Defensoria Pública do estado do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional

Josep Pont Vidal

Universidade Federal do Pará

Este trabalho mostra os resultados de uma observação empírica nos Núcleos da Defensoria da Região Metropolitana de Belém e nos Núcleos dos municípios de Marabá e Santarém, no Pará. Com algumas modificações, inspira-se na ideia de sistemas autorreferenciais proposta por Niklas Luhmann. A observação de primeiro grau operacionalizada a partir de questionários tem por objetivo analisar a capacidade institucional-administrativa da Defensoria Pública, partindo de um esquema formado pela convergência de diversos conceitos teóricos para a observação e compreensão das organizações públicas. A observação de segundo grau é operacionalizada a partir de entrevistas semiestruturadas.

PALAVRAS-CHAVE: capacidade administrativa; organização jurídica pública; qualidade de atendimento; teoria de sistemas; autopoiiese reflexiva.

La Defensoría Pública del estado de Pará: Una observación sistemática de la capacidad institucional

En este trabajo se exponen los resultados de una observación empírica realizada en los Núcleos de la Defensoría Pública en la Región Metropolitana de Belém, y en los Núcleos de los municipios de Marabá y Santarém. Aunque con modificaciones, se inspira en la idea de sistemas autorreferenciales propuesta por Niklas Luhmann. La observación elemental se operacionaliza con cuestionarios, con el objetivo de analizar la capacidad institucional y administrativa de la Defensoría Pública, partiendo de una estructura formada por la convergencia de diversos conceptos teóricos de observación y de comprensión de las organizaciones públicas. La observación de segundo grado se operacionaliza a partir de entrevistas semiestructuradas.

PALABRAS CLAVE: capacidad administrativa; organización jurídica pública; calidad de atendimiento; teoría de sistemas; autopoiiese reflexiva.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121174>

Artigo recebido em 27 maio 2012 e aceito em 13 fev. 2014.

The Public Defender Office in the state of Pará, Brazil: a systemic observation of the institutional capacity

This paper presents the results of an empirical observation in the Nuclei of the Public Defender Office in the Metropolitan Region of Belém and in the Nuclei in the towns of Marabá and Santarém, in Pará, Brazil. With some modifications, it is inspired by the idea of self-referential systems proposed by Niklas Luhmann. The first-degree observation operationalized through questionnaires aims to analyze the institutional and administrative capacity of the Public Defender Office, starting from a scheme formed by the convergence of various theoretical concepts for observing and grasping public organizations. The second-degree observation is operationalized through semi-structured interviews.

KEYWORDS: administrative capacity; public legal organization; quality of service; systems theory; reflective autopoesis.

1. Introdução

De maneira geral, quando se analisa a capacidade institucional, refere-se a um conjunto de características e habilidades técnico-burocráticas relacionadas com o desempenho e o sucesso das políticas públicas de uma instituição pública, tomando o Estado como referência. Também tem sido usual na ciência da administração e gestão pública estudar a capacidade institucional por meio do conceito de *fortalecimento institucional*, que se refere exclusivamente às técnicas organizacionais para serem introduzidas na organização (Tobalem, 1993). Neste artigo, analisa-se a capacidade administrativa da Defensoria Pública do estado do Pará, instituição constituída por dois componentes centrais: os recursos humanos e a organização (Huerta, 2008:128). A observação e a análise desta capacidade são constituídas por conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento e de esquemas conceituais teóricos muito diversos, que abrangem a teoria da decisão, a teoria da contingência e a teoria dos sistemas complexos adaptativos (Kauffmann, 1995). Essas teorias ocuparam-se de conceitos teóricos como cultura corporativa, produtividade organizacional, comunicações e modelos e práticas gerenciais, entre outros. O conceito de capacidade institucional tem mostrado suas limitações ao focalizar o objeto de estudo nas organizações em aspectos puramente técnicos.

Neste contexto de complexidade organizacional e de heterogeneidade teórica, conceitual e analítica, na entrada da segunda década do século XXI, os estudos organizacionais, paulatinamente, têm adquirido uma visão ampla e questionadora das grandes teorias, como as contribuições da teoria geral de sistemas. Essa última baseia-se em conceitos referentes à constituição e estrutura dos sistemas, limitando sua lógica à observação e determinação causa-efeito. Posteriormente, outras teorias desenvolveram a construção da capacidade institucional a partir da perspectiva da governança (*governance*) das instituições e do marco “ecológico” ou ecologia organizacional (Baum, 1999; Pina e Cunha, 1999; Nelissen, 2002), da eficácia nas organizações (Kruglankas e Giovanini, 2002) e das dinâmicas organizativas e gerenciais às quais estão submetidas (Stacey, 2000). Essas teorias focalizam os problemas das organizações a partir dos processos básicos de variação, seleção, retenção e competição que fazem parte do comportamento humano, analisando a função e o fracasso das organizações

com fundamento nas variáveis demográficas, ecológicas e ambientais (McKelvey e Aldrich, 1983). Nesses estudos se manifestam a complexidade e as dificuldades para avaliar o setor e as instituições públicas (Christensen et al., 2007).

Nos referidos estudos, são postos alguns questionamentos que a teoria de sistemas ignora, ou não oferece respostas satisfatórias, tais como: quem exerce esta capacidade? Como o comportamento humano influencia as mudanças nas organizações? Como as comunicações se realizam entre a instituição e seu entorno? E, por último, como se pode observar esta complexidade tendo em conta a variedade de fatores que intervêm em uma instituição jurídica pública?

Diversas respostas conceituais têm sido dadas como alternativas conceituais possíveis para a observação das organizações. Surgem novas propostas como a “*evolutionary theory*” (Murrmann, 2003:1-19), ou a análise dos processos de “campos organizacionais” (Davis e Marquis, 2005:332-342). Uma resposta às questões formuladas surge de diversos modelos que analisam a “microestrutura” das organizações. O esquema conceitual embasado no modelo ORH (*Organização-Recursos Humanos*, Hinze, 2002) consiste em um instrumento que permite compreender os processos que se articulam entre os âmbitos das estruturas organizativas, das regras de jogo referentes à incorporação de novos profissionais e da compensação como mecanismo de acesso, mantendo a disponibilidade de capital humano. Propõe-se a necessidade de procurar novos métodos “*inferenciais*” (Pfeffer, 1997:189-198). Contudo, para os objetivos da observação na Defensoria Pública, o modelo ORH é um microesquema que sofre de algumas limitações ao não oferecer os instrumentos conceituais suficientes para observar o relacionamento existente entre: a) as comunicações externas da organização, ou seja, a produtividade dos Defensores Públicos e servidores, b) o funcionamento interno e as estruturas que o possibilitam, a saber, o tipo de organização e gestão implementa-se dos respectivos Núcleos, e c) a satisfação do atendimento recebido por parte dos assistidos, ou seja, como se acoplam as estruturas da organização com o entorno.

Dada a multiplicidade de níveis e de interações subjacentes na observação das organizações e nas instituições, consideramos necessário observar as instituições com base nas teorias, o suficientemente sofisticadas, que possuam a capacidade de poder observar e analisar diversos níveis, funções e interações, tanto internas como com o entorno. Nessa linha argumentativa observam-se propostas metodológicas dirigidas à necessidade de estabelecer o vínculo macro-micro “*micro/macro linkages*” (McAdam, et al., 2001:25-26). Em um plano mais complexo, observam-se a utilização e emprego de “*Meta theory*” e o “*Integral Approach*” (Fuhs, s.d.). No entendimento da utilização de uma metateoria, e no contexto de complexidade exposto, propomos o marco da teoria de sistemas autorreferenciais de Niklas Luhmann, cujo elevado grau de sofisticação permite responder algumas das questões levantadas. Com base nesta lógica, delimitamos e operacionalizamos nesta observação a Defensoria Pública como um sistema autorreferencial que, por sua vez, em outro nível de abstração, forma parte do sistema da administração pública, segundo a proposta de Luhmann (1984, 1995, 1997). Delimitamo-lo como um “sistema”, ou seja, com capacidade para observar e criar estruturas internas próprias desta instituição jurídica. A teoria de sistemas autorreferenciais de Luh-

mann é uma proposta teórica estrutural-construtivista para a observação dos diferentes níveis institucionais e as comunicações simbólicas existentes na base da sua interconexão, é um propósito de superar a lógica dos sistemas abertos, ao trazer conceitos suficientemente complexos e sofisticados para sua interpretação. Apesar da elevada abstração teórica da teoria na observação empírica, diferencia-se das observações de tipo elementar e de segundo grau (Luhmann, 1984).

Neste artigo, são expostos os aspectos centrais da observação em três apartados. Primeiro, as possibilidades da observação autorreferencial de acordo com a proposta de Luhmann. Expõem-se também seus limites no que se refere à observação, ao ignorar os aspectos antropológicos das instituições. Para corrigir este déficit escreve-se, embora de forma sucinta, a noção de “autopoiese reflexiva” (Vidal, 2014). No segundo, são descritos os conceitos centrais e sua operacionalização empírica nos níveis “elementares” e de “segundo grau” (Luhmann, 1984, 1989). Por último, na terceira parte, se expõem os resultados dessa observação da Defensoria Pública do estado do Pará.¹ Parte-se da premissa da compreensão dos desafios em que se encontram as organizações na atualidade: a compreensão da complexidade e a compreensão das mudanças. O objetivo principal da observação é a compreensão da capacidade institucional na Defensoria Pública. Para isso, foram inicialmente formulados dois códigos principais: o acesso à justiça, representada em forma de comunicações sistêmicas, e a gestão dos Núcleos nos níveis interno e externo (quadro 1).

Quadro 1
Níveis e dimensões de observação “elementar” e de “segundo grau”

COMPREENSÃO	NÍVEL	DIMENSÕES	OPERACIONALIZAÇÃO NA PESQUISA
COMPLEXIDADE	Externo	Problemática do acesso à justiça	Qualidade do atendimento
	Interno	Capacidade institucional desempenho	Tarefas e atividades de defensores públicos Tarefas e atividades de servidores e técnicos Propostas de melhora dos defensores públicos
MUDANÇAS	Externo	Problemática do acesso à justiça	Novos papéis dos defensores públicos
	Interno	Gestão dos núcleos	Modelo de gestão Planejamento das atividades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na ausência de dados de séries temporais anteriores, de dados de diferentes núcleos do Pará que permitissem a comparação, optamos por uma observação de tipo elementar, de

¹ Pesquisa financiada pela Defensoria Pública do estado do Pará e pelo Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará (Idesp).

caráter quantitativo.² Para dar resposta às questões formuladas vinculadas com a capacidade institucional, na observação de “segundo grau” são formuladas três unidades de análises: 1) Quais são as atividades desempenhadas pelos Defensores Públicos e servidores?; 2) Que modelo de gestão se aplica habitualmente nos núcleos?; e 3) 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.

2. A observação sistêmica das organizações jurídicas públicas

Tomado como referência, o conceito de organizações comprehende vários tipos de organizações, o que pode originar confusão em suas análises. Autores restringem o termo “organização” definindo-o como: “prestar serviços para a sociedade” (Pires e Macêdo, 2006:95; Ludicibus e Marion, 2001), ou relacionado à descrição de valores básicos que articulam a identidade de seus membros. Desde a perspectiva da ação dos atores externos que interagem no seu contexto de ação, este termo pode ser descrito como “institucionalização organizacional” (Selznik, 1967). A sociologia estuda este fenômeno como “formas de ação”, e 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 essa forma de comprehendê-las, 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 são formadas por regras de ordem jurídica, normativas ou de ordem regulamentar. Outros autores vinculam esse 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, 1992:13). Por último, um grupo de autores caracteriza as organizações e instituições jurídicas como sistemas com base na teoria de sistemas autopoieticos (Luhmann, 1983, 1984, 1989).

Com base nesse último autor, a aplicação do conceito e da lógica da autorreferencialidade na gestão pública e nas instituições jurídicas se baseia nas concepções da área de conhecimento da gestão pública, caracterizada por dois tipos de níveis de atuação. Por um lado, no âmbito da provisão e gestão de serviços públicos, ou no âmbito de bens privados definidos como “básicos”, essa aplicação significa que se pode tratar de atuações muito diversas (saúde, formação, educação ou os direitos dos cidadãos). Na Defensoria Pública, significa a observação da qualidade de atendimento, trazer “valor público” (Kelly e Muers, 2003) para a ação da Defensoria, e também para as propostas realizadas de políticas públicas. A consecu-

² 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.

ção destes objetivos é resultado da interconexão entre as comunicações e os outros sistemas e subsistemas. Por outro lado, na atuação pública da Defensoria Pública, é o resultado de decisões calcadas em dados e informações, tomadas com base nos procedimentos, com o objetivo de alcançar a eficácia e a eficiência na ação dos defensores públicos. Para que seja aplicada e eficaz e seja possível observar diversos aspectos inerentes ao funcionamento da administração em suas operações internas, comunicações e relações sistêmicas, a teoria luhmaniana traz conceitos como o *acoplamento estrutural*, que transcende o marco tradicional explicativo da teoria dos sistemas abertos.

No caso específico das instituições jurídicas públicas, em seus aspectos técnico-administrativos e sociológicos, têm sido objeto de escassas observações (Faisting, 1999). Apenas nos últimos anos aparecem os primeiros estudos sobre este tipo de organizações, como é o caso do Ministério Público (Fontoura Porto, 2012; Teixeira e Laniano, 2004), das instituições jurídicas em geral (Leite, 2010; Macieira, 2010), dos diagnósticos realizados pelo Ministério da Justiça (2009, 2004, 2003) ou das relações simbólicas e de poder existentes entre o defensor e o assistido (Vidal, 2012). A Defensoria Pública se enquadra dentro desse tipo de organização, sendo um tipo de instituição jurídica estabelecida na Constituição Federal no art. 134, que 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 comprehende, por um lado, a defesa do assistido e, por outro lado, a transmissão das demandas deste assistido e dos grupos sociais que estão em situação de vulnerabilidade ou discriminação em relação ao poder do Estado. Com o reconhecimento dessa 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 em atender juridicamente os setores economicamente desfavorecidos da população, mas também os setores da nova classe média. Com sua atividade cotidiana de defesa, os defensores públicos convertem-se em representantes dos direitos destes setores e camadas, que, em certos momentos, se confrontam com o Estado e o poder estabelecido, aspecto já estudado por diversos autores (Da Motta, s.d.). Esse fato contribui para a 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 amplos setores da sociedade, utilizando 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 por mecanismos simbólicos de poder e de ideologia, tendo sua repercussão no mundo real.

Se nos remetemos à premissa de que a teoria autopoietica de Luhmann relega o ser humano ao entorno do sistema, e não assume questões ontológicas relativas à sua conduta, como se podem descrever e explicar questões referentes à atividade cotidiana do defensor público? Como pode ser observado e descrito o papel de tomar partido pelos grupos desfavorecidos? Ou, como pode ser observada e mensurada sua produtividade?

3. A observação da subjetividade: a noção de “autopoiesis reflexiva”

Responder às questões levantadas significa repensar em profundidade a teoria luhmanniana e seu conceito central, a autopoiesis. Segundo Luhmann, a autopoiese é o que acontece no sistema como operação. Trata-se de uma operação impessoal e exclusivamente técnica dentro do sistema. Não se trata de uma questão insuficientemente resolvida na teoria luhmanniana, mas de um limite na compreensão da percepção ontológica do sistema, ou seja, referida ao reconhecimento da existência do sujeito e a capacidade de pensamento. Para superar isso, propomos a noção de “autopoiese reflexiva” (Vidal, 2014). Na ideia que sugerimos, o ser humano aparece não apenas como um sistema vivo, mas como um ser com capacidade de pensamento, que realiza seus atos subjetivamente (Berger e Luckmann, 2003), com base na ação e nas expectativas com outros sujeitos. Toda ação contém um sentido, e, portanto, o sujeito está dotado de consciência que o diferencia do resto dos seres vivos.

Dois pressupostos teóricos reforçam esta ideia. Por um lado, as ideias e os conceitos provenientes do interacionismo simbólico e, por outro, da sociologia fenomenológica. Para o objetivo deste escrito, descreveremos de forma sucinta o interacionismo simbólico. Esta corrente teórica fundamenta-se nas ideias de Herbert Mead e no termo *self* desenvolvido por ele. Esta corrente está fortemente influenciada por conceitos e categorias que estabelecem distinção entre a sociedade como realidade subjetiva e objetiva, descrita por Peter Berger e Thomas Luckmann, e a ação subjetiva do ator (Herbert Blumer). Segundo as premissas teóricas do interacionismo simbólico, os atos surgem da capacidade de pensamento e do *self*. Mead não parte do suposto de considerar os indivíduos como sujeitos submetidos a forças ou estruturas externas, mas de que os sujeitos possuem capacidade de ação e reação, e dispõem da capacidade de pensamento para decidir suas ações de forma reflexiva. A capacidade de pensamento reside na mente, diferenciada da existência de um cérebro fisiológico. Essas ideias e conceitos expostos permitem estabelecer uma dupla relação: a relação entre o pensamento e suas estruturas, e estabelecer influências recíprocas entre o pensamento e as relações sociais.

Como se pode entender a mente? A distinção que realizam Berger e Luckman em sua análise das estruturas e das instituições, entre a sociedade como realidade subjetiva e objetiva, mostra sua perspectiva integradora sobre o caráter “dual” da sociedade em termos de “factividade objetiva” e “significado subjetivo”. O observador se encontra simultaneamente no mesmo plano, em um mesmo espaço temporal e submetido a uma superposição da factividade objetiva simultaneamente, determinada pelas estruturas hegemônicas e imperantes na sociedade, sejam no âmbito jurídico, cultural e científico, e o plano ou âmbito subjetivo dos significados e, portanto, próprios do observador.

4. A capacidade institucional nas Defensorias Públicas

No Brasil, salvo poucas exceções, os estudos sobre capacidade institucional têm focado a procura da melhoria da qualidade da regulação nas agências reguladoras do Estado (Santana,

2002:75-94) ou têm sido voltados para a análise do aparato burocrático do Estado. Todavia, são recentes e escassos os estudos voltados para outros âmbitos da administração pública como os municípios. Os campos das observações sobre as organizações jurídicas públicas são, todavia, escassos,³ o mesmo acontecendo em algumas dissertações de mestrado sobre o Poder Judiciário (De Mendonça, 2010), estudos sobre o Judiciário (Nogueira e Pacheco, 2008) e seu desempenho (Gomes e Guimarães, 2013). Dentro deste tipo 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 em face do superendividamento do cidadão (Vasconcelos, 2007), direitos da mulher e violência doméstica (Barreto, 2007), acesso à justiça (De Castro, 2008), contribuição às inovações democráticas (Cardoso, 2010) e sua contribuição aos mecanismos de participação social (Ferraz, 2011) e acesso à justiça (Robert e Séguin, 2000).

Apesar dessa produção acadêmica recente, é necessário fazer alguns esclarecimentos. Habitualmente, quando se faz referência ao perfil institucional, a maioria das publicações, feitas geralmente por especialistas e consultorias, trata de aspectos relacionados com a missão, a visão e os objetivos da instituição. Nas instituições jurídicas públicas, às quais nos referimos, as Defensorias Públicas, o perfil institucional se refere aos objetivos, também denominados “missão” da instituição, que são: “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.**⁴

Também se faz referência à avaliação institucional, majoritariamente na análise dos fatores pedagógicos que incidem nos aspectos relacionados com a aprendizagem nas instituições educativas. Neste artigo, o perfil institucional tem outro sentido, relacionado diretamente ao papel da avaliação como instrumento modernizador das instituições, ou conforme Clad-Siare (2002) define a capacidade institucional. Por esses motivos, consideramos 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 aos estudos destinados à melhoria das funções do Estado, de tal forma que se vinculou e se confundiu com o conceito de fortalecimento institucional. Esse último conceito se refere especificamente à denominada engenharia organizacional, ou seja, à análise da estrutura interna das organizações públicas, como o controle das finanças, a introdução das novas tecnologias da informação ou o monitoramento e controle do capital e da infraestrutura. O que se entende então por capacidade institucional?

³ Em Enanpads, 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.

⁴ Defensoria Pública do estado do Pará. Disponível em: <www.defensoria.pa.gov.br/conteudos.Php?area=missao>. Acesso em: 10 jul. 2011.

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 como a existência de uma interação política, que é demarcada por normas e regras propostas pelos atores integrantes do Estado e do regime político. Para ela, a interação política está associada à forma como se relacionam esses atores, como também aos grupos e indivíduos que lutam para participar ativamente dos campos da *esfera pública*.

Huerta (2008:129) distingue como componentes: *a)* participação política, ou seja, quem participa e como faz; *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”⁵ 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 a governança é um atributo do Estado (Azevedo e Anastasia, 2002:78-97).

Com os requisitos expostos, a capacidade institucional depende “do tipo de interação política que, enquadrada em certas regras, normas e costumes, estabelece os atores do Estado e o regime político com os setores socioeconômicos” (Huerta, 2008:130). 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, que são: *a)* o desenvolvimento do recurso humano (sistemas e processos de pessoal); *b)* o fortalecimento organizacional (sistemas de gestão); e *c)* a reforma institucional (instituições e sistemas em nível macro) (Huerta, 2008:123). As três dimensões nos dirigem para o termo “governança” ou “capacidade política”.

Por um lado, entendemos 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 eles 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 essa capacidade adquire diferentes níveis (Huerta, 2008:119-134) ao não se limitar exclusivamente ao aparato institucional (agências do governo), mas também ao âmbito institucional (regras formais ou informais) e aos processos e práticas que estabelecem comportamentos, sendo esses comportamentos regulados com formas de governança. Entre estes níveis de capacidades, é possível estabelecer as seguintes: *capacidade institucional*, que se refere à “capacidade como produto”; *capacidade indicada*, que se refere ao potencial de cumprir tarefas; *capacidade efetiva*, que se refere à atuação do governo em seu desempenho; *capacidade como produto*, ou *capacidade como resultado de um processo*, que se refere às habilidades

⁵ Termo original de Pierre Joseph Proudhon, em *La capacidad política de la clase obrera* (1864), que se refere a mutualismo, confederação e autogestão.

produzidas; por último, *capacidade como processo*, que se refere aos esforços para melhorar a capacidade.

O debate em torno do desempenho na gestão pública pode iniciar-se a partir de distinções, sejam elas entre os elementos a serem considerados pelas evidências das observações empíricas, ou pelas informações disponíveis. No primeiro caso, trata-se da observação das unidades nas quais se realiza a gestão. Nos governos locais e nas instituições públicas, a constatação do desempenho é, em última instância, possível de ser reduzida às “habilidades técnico-administrativas” da organização (Lubambo, 2006:29).

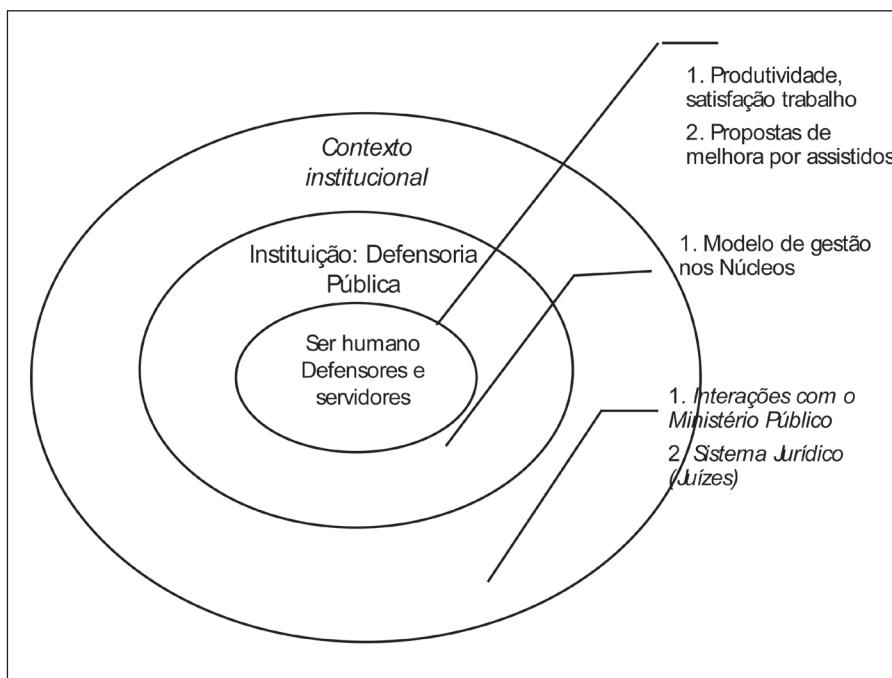
Por outro lado, Hilderbrand e Grindle (1997) afirmam que “capacidade é a habilidade para desempenhar tarefas de uma maneira efetiva, eficiente e sustentável”. Todavia, apesar da clareza da definição, ela se mostra totalmente inoperante na hora de fazer uma investigação empírica. Outros autores fazem uma 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. Segundo 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 (apud Huerta, 2008), a capacidade institucional pode ser analisada em diferentes níveis, que 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 a defesa jurídica gratuita e integral, em todos os graus, dos necessitados. Para que essas atribuições possam ser cumpridas, é necessário que haja fortalecimento da instituição. Esse 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 a procura da melhoria na qualidade da regulação nas agências reguladoras do Estado (Santa-
na, 2002:75-94) ou se voltado para a análise do aparato burocrático do Estado. Todavia, são recentes e escassos os estudos voltados para outros âmbitos da administração pública.

Na observação, são analisados os níveis micro e meso, ou seja, focalizamos o indivíduo e a organização em seus aspectos internos. Na Defensoria Pública, o nível micro se refere ao papel do defensor público nos aspectos de produtividade e às propostas subjetivas de melhora. A organização se refere ao tipo de gestão utilizada.

Figura 1
**Capacidade institucional e níveis de análise na pesquisa:
 defensores e servidores e instituição: Defensoria Pública**



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 Produtividade

A produtividade das instituições públicas é uma área de investigação recente, sendo, todavia, escassos os estudos específicos ou se limitando às instituições acadêmicas superiores e universidades. No caso do Sistema de Justiça, são praticamente inexistentes 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 e Pietri, 1998). Na ciência da administração, a produtividade está conformada pelos seguintes níveis: 1) *Melhoria dos modelos funcionais e organizacionais*. Trata-se da revisão dos modelos vigentes com o objetivo de evitar duplicidades nas tarefas cotidianas e da revisão

do modelo organizacional com o objetivo de otimizar as tarefas requeridas; 2) *Melhora dos processos operacionais*. Trata-se de introduzir a reengenharia de processos para a melhoria da produtividade, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados das atividades realizadas.

Na observação, descrevemos *produtividade* como a melhoria dos processos operacionais pela introdução de processos que tenham como objetivo a melhoria, a eficiência e a qualidade das ações realizadas. A medição da “produtividade” das instituições públicas está diretamente vinculada ao controle, análise e crescimento da produtividade. Por outro lado, também se mede produtividade no processo pressuposto (redução de custos), assim como a qualidade de serviços prestados. As despesas de pessoal sobre o total do orçamento, ou o número de servidores técnicos e administrativos necessários para oferecer um serviço de qualidade, ou os processos resolvidos extrajudicialmente.

Por outro lado, a *eficácia* é a coisa certa, o resultado, o objetivo é aquilo para que se faz, isto é, a sua Missão!¹⁶ Já a eficácia é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo. É escolher os melhores meios e produzir um produto adequado ao mercado. A eficiência envolve a forma como uma atividade é feita, enquanto a eficácia se refere a seu resultado. Uma atividade pode ser desempenhada com eficácia, porém sem eficiência e vice-versa. Um defensor público só poderá prestar contas de seu desempenho, ou realizar ações eficazes, extrajudiciais, soluções extrajudiciais de disputas no atual estágio, que, segundo o ordenamento jurídico brasileiro, são negociação, conciliação, mediação, arbitragem, facilitação do diálogo e aconselhamento patrimonial, levando em conta as variáveis que pode controlar. O desempenho não poderá ser medido por aquelas ações que não estão ao seu alcance, como a demora dos processos, a quantidade de atendimentos diários, o modelo de organização judicial.

As Defensorias Públcas da União vêm construindo diversos indicadores para medir a produtividade dos defensores públicos a partir de dados como o número de atendimentos realizados em diferentes estados (Defensoria Pública da Paraíba, 2009). Durante o ano de 2008, cada defensor público do estado realizou uma média de 252,97 atendimentos. No estado de Roraima, cada defensor realizou uma média de 10.649,32 atendimentos, sendo a média nacional de 2.301 por defensor. Cabe destacar que, neste último estado, a baixa produtividade é explicada pelas causas claramente técnicas. Segundo o presidente do Sindicato dos Defensores Públcos da Paraíba, Levi Borges: “a fraca produtividade dos servidores da Justiça paraibana é reflexo da falta de condições de trabalho no estado”. Na entrevista, ele ainda afirma que: “Em contrapartida à baixa produtividade, a Defensoria Pública da Paraíba foi a que destinou o maior percentual do orçamento ao pagamento da folha de pessoal”.

A Defensoria Pública da União publica, desde o ano de 2008, uma série de indicadores básicos para medir o grau de qualidade de atendimento dos assistidos. Outras Defensorias Públcas, com distintas problemáticas, têm implementado métodos de medição da produti-

¹⁶ Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/eficiencia-e-eficacia/361/>. Acesso em: 22 jun. 2012.

vidade dos servidores, caso do *Sistema de medição e análise da produtividade e eficiência dos servidores do Poder Judiciário do Rio de Janeiro* (Simapes),⁷ que analisa a eficiência do Poder Judiciário do estado do Rio de Janeiro, medindo a eficiência do gerenciamento dos cartórios, focalizando a diminuição do tempo investido no processo desde sua distribuição até a sentença. Entretanto, os estudos não analisam outros aspectos, como a produtividade dos servidores (técnicos e administrativos) e que propostas eles têm para melhorar sua produtividade.

5. 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, optou-se pelo primeiro tipo de observação. No entanto, Luhmann, ao referir-se à observação de tipo elementar, limita-a exclusivamente a códigos binários. Na observação que se expõe se optou por perguntas fechadas ainda que com diversas possibilidades de respostas, ao considerar muito limitadas as respostas com base nos códigos binários. A opção nos permitiu a preparação da segunda fase da observação. Na teoria sociológica, a observação expõe parte de três premissas básicas teórico-metodológicas:

Primeira, as organizações se encontram imersas num contexto marcado pela complexidade. Consideramos neste escrito uma observação de 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 só se fixa numa parte, o que significa a observação de uma parte da realidade. Como toda observação, trata-se de uma seleção constituída pelo observador. Com isso, queremos dizer que tudo o que é observado depende do que o observador pode observar, cujas condições são definidas por este e pelo observado.

Segunda, dada a complexidade do conceito, a observação da capacidade institucional na Defensoria Pública requer a convergência de diversas áreas do conhecimento. Para Luhmann (1997, 1989, 1984, 1983), as disciplinaridades fixadas pelas tradicionais teorias neopositivistas 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 que os organismos vivos se constituem em sistemas autopoieticos se for aceita a premissa inicial de aceitá-los como sistemas cerrados, autorreferenciados e se tratar de sistemas organismos com um fechamento “puramente organizacional”. No referido conceito, estabelece-se o nível dos domínios linguísticos e da consciência humana como base para a ação racional. O papel do observador não se limita à observação do acompanhamento estrutural, mas se amplia com a observação que o observador atribui ao significado comportamental.

⁷ Disponível em: <www.premioinnovare.com.br/praticas/simapes-sistema-de-medicao-e-analise-da-produtividade-e-eficiencia-dos-servidores-do-pjjerj/print/>. Acesso em: 2 fev. 2011.

Para a obtenção dos dados, foram elaborados três questionários diferentes: um para os defensores públicos, um para os defensores coordenadores de Núcleo e um para os assistidos.⁸ Foram aplicados três tipos de questionários:

- ▼ Dirigido ao defensor público.⁹ O aspecto central é constituído pelas perguntas relativas ao número de atendimentos, retornos, consultas, assistidos e casos extrajudiciais realizados mensalmente.
- ▼ Dirigido a defensores públicos que têm paralelamente a tarefa de coordenação de Núcleo ou administrativa. O questionário gira ao redor de dois temas: 1) as dificuldades que mais aparecem na coordenação e gestão; e 2) a estratégia de ação na gestão.
- ▼ Dirigido aos assistidos.¹⁰ O questionário solicita informações sobre: 1) a atenção recebida no primeiro contato com a Defensoria Pública; e 2) o grau de satisfação com o atendimento por parte do defensor público. Dadas as especificidades dos assistidos, foram elaborados questionários específicos dirigidos ao Núcleo de Atendimento Criminal (Nacri) e ao Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente (Naeca).

A análise qualitativa das respostas não comportou uma análise do discurso, por se tratar de respostas específicas. No caso de aparecer frases, trata-se de frases simples em forma de propostas ou sugestões ou críticas muito concretas. Optou-se por apresentar as respostas de duas formas: 1) mostrando a análise de algumas respostas, aglutinadas em grupos, formadas segundo a ordem da primeira, segunda ou terceira resposta dada; 2) mostrando em forma de quadro a tabela em que aparecem todas as respostas dadas. Essa última opção permite ao leitor ver todas as respostas dadas, sem nenhum tipo de filtro prévio.

Para o levantamento das informações, optou-se pelo método de questionário e e-mail, tendo os instrumentos de coleta sido enviados aos respondentes. Para a pesquisa, utilizou-se uma população de 149 defensores em Belém (140 defensores) e Ananindeua (nove defensores) e 247 servidores nestes mesmos municípios — informações da Defensoria Pública. De acordo com os dados obtidos por meio dos questionários aplicados, dos 149 defensores públicos da RMB, 49% são do sexo feminino e 51%, do sexo masculino. Do total de questionários enviados, 45,6% dos defensores (total de 68 respostas) e 61,1% dos servidores (total de 151 servidores) e 23 defensores públicos com tarefas de coordenação do Núcleo responderam à pesquisa.

As respostas às perguntas abertas dadas pelos defensores públicos compreendem uma grande heterogeneidade de opiniões, pelo que resulta extremamente difícil poder agrupá-las segundo grupos de opiniões. Poder-se-ia optar por reunir as respostas variadas em um grupo geral denominado “tarefas” ou “atividades” do defensor, em que se poderia incluir qualquer

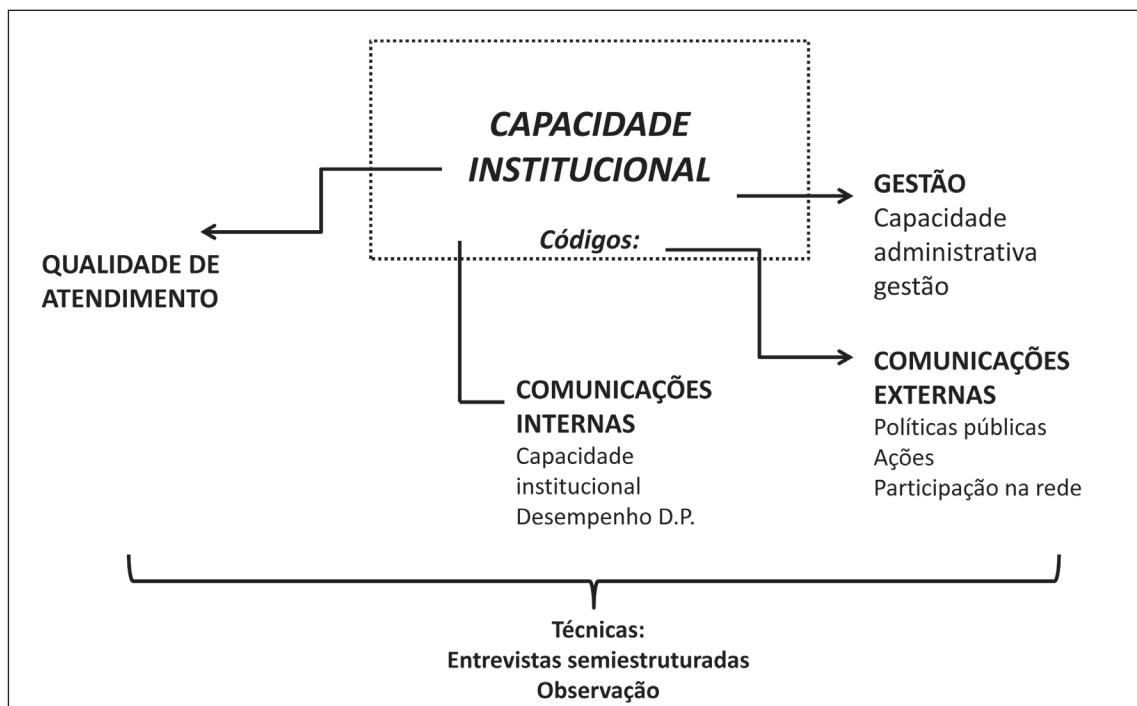
⁸ A pesquisa de campo se realizou entre os dias 2 e 9 de maio de 2011.

⁹ O universo da pesquisa constitui-se dos 149 defensores públicos existentes: 140 em Belém e nove em Ananindeua.

¹⁰ O universo de pesquisa se baseou em 38.717 assistidos.

trabalho ou atividade realizada que formasse parte da própria função do defensor, perdendo, assim, as especificidades e nuances das respostas. Para poder distinguir o grau de importância das 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 sua opinião.

Figura 2
Capacidade institucional e códigos



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1. Capacidade institucional da Defensoria Pública

Produtividade

Tentar estabelecer a produtividade dos defensores públicos é um exercício complexo, posto que entre suas tarefas estão incluídas 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 pela existência neles de muitas tarefas administrativas e burocráticas. O atendimento ocupa a maior parte dos de-

fensores públicos (92%), que realizam visitas aos locais dos assistidos, além de realizar tarefas de gestão e administração. A produtividade está vinculada à eficácia e à eficiência, as quais podem ser medidas pelo número de assistidos ou atendimentos que realizam.¹¹ 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.

As tarefas podem ser caracterizadas de diversas formas. Neste estudo, foram estabelecidos três tipos: tarefas de gestão (tarefas que os defensores públicos realizam e 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); e tarefas de coordenação (realizadas exclusivamente pelos defensores públicos, coordenadores de Núcleo). Dos 68 defensores que responderam ao questionário, apenas 20,6% realizam 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 essa 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 a outras tarefas.

Todas as atividades e tarefas correspondentes aos respectivos Núcleos são coordenadas por um defensor público. Ele exerce, além da função de coordenador, outras funções, 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”, reunidas neste estudo como “jurídicas”, “petições” e “pesquisa jurídica”, entre outras. Nas linhas seguintes, são enumeradas, pela ordem, as respostas dadas pelos defensores, mostrando apenas algumas tendências entre as tarefas realizadas.

Primeira resposta: “audiências” de diferentes tipos (14 respostas); “elaboração de petições”, “recursos” (quatro respostas).

Segunda resposta: “audiências” (três respostas); “acompanhamento processual” (duas respostas); “petições e demais atividades inerentes ao defensor” (uma resposta); “mutirões”, “visitas” e “elaboração de peças”, entre outras.

¹¹ Disponível em: <www.defensoria.ce.gov.br/institucional/diagnostico-da-defensoria-publica-no-brasil/Diag-DP2006.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2011.

Terceira resposta: “audiências” (2). As audiências aparecem como a maioria das tarefas realizadas pelos defensores públicos (30,88%).

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

Quadro 2
Principais tarefas realizadas pelos defensores públicos

	Frequência	Percentual
Audiências (forenses/conciliatórias/judiciais)	21	30,88
Elaboração de petições/recursos/peças	7	10,29
Palestras	2	2,94
Petições	6	8,72
Visitas	4	5,88
Outros	24	35,29
Total defensor respondente	64	94

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa de campo/Idesp.

Quanto às atividades mais importantes desempenhadas em sua atividade diária pelo defensor público, foi contabilizado um total de 67 primeiras respostas, 64 segundas respostas e 61 terceiras respostas.

- ▼ Entre as *primeiras respostas* se destacam: “atendimento” (31 respostas); “assistências” jurídicas (quatro respostas); “audiências” (cinco respostas), incluindo “forense” e “processos criminais”.
- ▼ *Segunda resposta:* “acompanhamento” (quatro respostas) de processos; “atendimento” (sete respostas); “audiências” (sete respostas); “conciliação” (três respostas); “visita carcerária” (quatro respostas); “elaboração de peças processuais”, “orientação”, “peticionamento e ou defesas”, “relatórios atividades”, “resolução de problemas extrajudiciais”, “suporte da atividade da Defensoria Pública no interior” (uma resposta, respectivamente).
- ▼ *Terceira resposta:* “Audiências” (nove respostas), especificamente: audiências forenses, judiciais, extrajudiciais; “atendimento” (cinco respostas); “despachar processos”, “despachos nas rotinas administrativas”, “elaboração de acordos iniciais”, “encaminhamentos para atendimento”, “Manifestação em processos”, “orientação jurídica”, “orientações aos estagiários”, “petições e requerimentos junto ao órgão público”, “ingresso com ações ou pedidos, necessários para inviabilizar a liberdade provisória do assistido, para que, em liberdade, respondam ao processo crime” (uma resposta, respectivamente).

Entre as dificuldades que mais aparecem na resolução das situações e processos dos assistidos, obtivemos na primeira resposta 68 opiniões, na segunda, 33 opiniões, e na terceira,

16.¹² São respostas muito heterogêneas, por isso é difícil estabelecer grupos ou tipologias de dificuldades, posto que cada defensor público interpreta as dificuldades segundo sua percepção. A primeira resposta foi agrupada em nove tipologias:

- ▼ Referente ao volume de trabalho e atividades a realizar diariamente, ou seja, ao número de assistidos: “elevado número de assistidos”.
- ▼ Referente à lentidão da justiça: “demora TJE”, “morosidade da justiça”, “morosidade processual”, “lentidão do judiciário” (total: três).
- ▼ Faz referência às comunicações internas da Defensoria, ou seja, à informação: “falta sistema de informação”, “falta de informação”, “informes incompletos”.
- ▼ De natureza interna, refere-se às deficiências na organização administrativa: “ausência de suporte administrativo”, “burocratização da administração”, “falta regulamentação interna”.
- ▼ A atitude profissional de alguns defensores perante as demandas e exigências que se encontram sujeitas a: “falta comprometimento de alguns defensores”.
- ▼ De natureza externa à instituição, faz referência à atitude dos assistidos: “assistidos não aceitam nossas orientações”.
- ▼ Refere-se a um defensor que argumenta não ter dificuldades pela experiência acumulada e pela ação do defensor público. “não encontra dificuldades devido à experiência”.
- ▼ Referente à estrutura físico/material, reivindica a necessidade de fortalecer a estrutura física da Defensoria: “estrutura decente para executar atividades”.
- ▼ Por último, ao entorno cultural dos assistidos: “as dificuldades de cunho cultural/social”.

5.2 A satisfação com o trabalho desempenhado

Para alcançar qualidade, produtividade, melhora contínua e competitividade em uma organização, é necessária uma atitude positiva de todo o capital humano, que implique uma liderança comprometida de seus gestores e o compromisso, que intervêm em toda sua cadeia de valor. Entre as condicionantes para que haja satisfação com o trabalho desempenhado, podem-se mencionar: satisfação das necessidades, cumprimento positivo das expectativas e valores, reconhecimento, bom ambiente, competência da direção, segurança e grau de adeus na empresa. Todas elas têm efeitos diretos na produtividade. Nos estudos, destacam-se, no conjunto das organizações, aspectos psicológicos importantes, como as reações afetivas e cognitivas, essenciais para os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho.

Quando indagados sobre o grau de satisfação em relação às atividades desempenhadas no local de trabalho, 82,3% dos defensores públicos revelaram grau de “bom” a “excelente”,

¹² O questionário permite dar três respostas de caráter aberto, segundo a ordem de importância para o entrevistado.

36,8%, “bom”, 27,9%, “muito bom”, e 17,6% com grau de satisfação “excelente”. Já em relação às atividades desempenhadas em prol dos assistidos, 89,7% se declararam pelo menos “bom”. Somente 10,3% declararam “regular” e “ruim”, e apenas 4,4% declararam “ruim” (tabela 1).

Tabela 1
Grau de satisfação em relação às atividades desempenhadas no local de trabalho e em prol dos assistidos

Grau de Satisfação	Em relação às atividades desempenhadas em prol dos assistidos		Em relação às atividades desempenhadas no local de trabalho	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Excelente	10	14,7	12	17,6
Muito bom	21	30,9	19	27,9
Bom	30	44,1	25	36,8
Regular	6	8,8	9	13,2
Ruim	1	1,5	3	4,4
Total	68	100,0	68	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa de campo/Idesp.

Quanto às sugestões de melhoria pessoal e/ou estrutural em sua área de trabalho que refletam na melhoria do atendimento do assistido, foram construídos quatro grupos de sugestões direcionadas:

1. Sugestões direcionadas à *estrutura de capital humano* da Defensoria: “Criação de cargos de assessores jurídicos perante os defensores de entrância especial”; “aumento do número de defensores e servidores”.
2. Sugestões direcionadas à *organização/estrutura administrativa*: “cadastro de assistido completo, com endereço completo e telefone”; “agilidade na localização dos processos já existentes”; “divisão do civil em família, fazenda e cível residual”.
3. Sugestões segundo a *especificidade do Núcleo*: “ampliação da estrutura do núcleo criminal, inclusive da sua sede”; “efetivação de parceria com os entes diretamente envolvidos nas atividades da central de flagrantes (Poder Judiciário, Ministério Público estadual)”; “ampliar o espaço físico do núcleo para que a equipe possa prestar melhor atendimento aos assistidos”; “ambiente mais espaçoso para o Núcleo de Atendimento Especializado da Criança e do Adolescente, devido ao crescimento da demanda”; “Aumento do efetivo de servidores da área administrativa”; “estrutural: mais defensores (2) para atender as três varas”; “Criação da Secretaria do Cível residual”.
4. Sugestões direcionadas à *melhora da infraestrutura*: “mais gabinetes individuais para defensores”.

Em relação ao grau de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho, percebe-se que 32,5% declararam grau de satisfação “muito bom”, 31,1% classificaram como bom e 20,5% afirmaram grau de satisfação “excelente”. Isto equivale a dizer que 84,1% dos entrevistados revelaram grau de satisfação, no mínimo, “bom”.

5.3 Coordenação e gestão dos Núcleos

A coordenação dos Núcleos é feita por defensores públicos designados pelo defensor geral. A coordenação implica realizar as tarefas diárias correspondentes à gestão e também reforçar as tarefas diárias do defensor. Para assumir este cargo, requer-se um mínimo de tempo como defensor, embora os defensores não tenham uma formação específica sobre gestão ou sobre gestão de recursos humanos.

Entre os defensores públicos que realizam também ou exclusivamente tarefas de gestão administrativa, as respostas obtidas de forma aberta foram reunidas em torno de quatro temas: 1) tarefas paralelas de gestão e administração; 2) propostas e programas de políticas públicas; 3) temática tratada nas reuniões de equipe e regularidade das reuniões; e 4) dificuldades que aparecem na gestão (quadro 3).

Quadro 3
Outros tipos de reuniões com a equipe

	Frequência
Atuação dos servidores e atividades dos servidores	1
Avaliação das atividades internas	1
Estagiários	1
Realiza reuniões com a equipe frequentemente, buscando solucionar questões internas ou externas que surgem	1
Reuniões de trabalho/orientações	1
Sociais	1
Total de outras reuniões mensais – gestores	6
Total de defensores-gestores respondentes	23

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa de campo/Idesp.

Quanto aos defensores que realizam também ou exclusivamente tarefas de gestão e administrativas, foram aplicados 23 questionários nos Núcleos especializados e na sede da Defensoria Pública. Em relação a esse grupo, nota-se que 56,5% declararam que seus núcleos propõem programas ou ações de políticas públicas. Oitenta e sete por cento dos entrevistados afirmaram que aceitam propostas dos seus subordinados nas tarefas de equipe ou coordenação e, quando indagados sobre se delegam o trabalho de acordo com a função de cada um

dos subordinados, 60,9% responderam que sim, enquanto 34,8% declararam que delegam trabalho, dependendo do tema.

Tabela 2
Distribuição dos defensores gestores segundo aceitação de propostas dos subordinados e delegação do trabalho

Ocorrência do fato	Aceita as propostas dos subordinados nas tarefas de equipe ou coordenação		Centraliza o trabalho ou delega segundo a função de cada um	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	20	87,0	14	60,9
Não	1	4,3	1	4,3
Depende do tema	2	8,7	8	34,8
Total	23	100	23	100

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa de campo/Idesp.

Gerir o Núcleo significa estabelecer prioridades. Estas se estabelecem nos Núcleos a partir das “urgências, que são constantes”, “por ordem de importância” (M.c01, corresponde à identificação da entrevista). Desde a coordenação, as tarefas são assinadas aos defensores públicos a partir de três critérios: “aptidão”, “antiguidade” e “conciliação com algumas questões práticas”, enquanto para os técnicos e servidores o critério é basicamente “a função que exerce vinculada ao cargo” (M.c01). “Nós temos um critério muito básico que é a aptidão de cada defensor” (S.c07).

A coordenação das tarefas a realizar diariamente é determinada para permitir a continuidade das regras já estabelecidas, e por uma série de sinergias segundo o interesse ou a vocação de cada defensor, como é o caso do Núcleo de Santarém: “A vocação de cada defensor, então a gente divide (...) mas é conforme a conveniência mesmo do trabalho e a aptidão do defensor, não há critérios primeiros pra poder se definir isso, é na base do diálogo mesmo” (S.c07).

O planejamento das tarefas é um componente central da gestão. Realiza-se a partir da emergência de casos do Núcleo de Santarém: “Mas dentro da nossa atividade aqui, como eu falei antes, a gente vai fazendo conforme as demandas vão aparecendo. A gente ainda não foi lá para ver como é que a gente vai atuar, a coordenação, nós estamos fazendo de forma bem primária, bem superficial, da forma como as coisas estão acontecendo” (S.c07). Em cada Vara se estabelece uma forma de organizar e repartir as tarefas segundo os recursos humanos disponíveis:

Na parte cível nós estamos trabalhando da seguinte forma: trazer pelo menos dois defensores cada dia nas quatro, cinco varas cíveis que funcionam, para acompanhar os processos, acompanhar a instituição, enquanto dois ou três devem ficar na Defensoria fazendo atendimento. Mas mesmo assim, isso não tem acontecido com frequência, porque o pessoal do cível também faz itinerância, e eles procuram outros..., tem que atuar nos outros municípios também, ou seja, o trabalho é bem difícil pela quantidade de defensores. (S.c07)

A “eficiência”, uma “maior humanização no atendimento” e “agilidade” e “conforto” são os critérios para serem levados em conta, para planejar ações internas e externas não somente para os assistidos, mas também para os defensores. Um elemento importante os constitui: “A gestão de problemas, a resolução de conflitos... Infelizmente a gente não tem tomado a dianteira, pelo contrário, a Defensoria ainda se encontra um pouco desorganizada” (S.07).

O diálogo do coordenador do Núcleo com os defensores aparece como um caminho para a solução dos problemas diários: “os problemas vão aparecendo e a gente vai tendo certo diálogo com os demais Defensores” (S.c07).

5.4 Satisfação com o atendimento recebido

A opinião referente ao grau de satisfação com o atendimento é básica para avaliar a capacidade institucional/administrativa da Defensoria Pública. As opiniões variaram muito com os assistidos de cada Núcleo. Em Belém, 46,3% afirmaram que a Defensoria Pública oferece um “bom” atendimento; 32,1% dos assistidos afirmaram que o atendimento na Defensoria é “regular”; 7,7% disseram que o atendimento é “muito bom”; 7,5% desses assistidos declararam que o atendimento é considerado “ruim”; e apenas 6,4 % dos entrevistados, que é “excelente”. Na defensoria do município de Ananindeua, destaca-se também a faixa que compreende entre “bom” e “regular”, que soma três quartas partes das opiniões dos assistidos. Entretanto, apesar da baixa especialização nesse Núcleo, não existem o Núcleo de Atendimento Especializado da Mulher (Naem) e o Naeca, sendo as opiniões “bom”, “muito bom” e “excelente” algo superiores aos núcleos de Belém.

Na codificação das respostas abertas (quadro 4), destaca-se o atendimento “bom”, que corresponde a 50,64% das respostas. O atendimento “ruim” se manifesta apenas em 21 entrevistados, correspondendo a 5,4% das respostas. A demora aparece como um problema citado por 126 entrevistados — 32,39% das respostas.

Quadro 4
Codificação das respostas quanto ao atendimento da Defensoria Pública

Código	Atendimento da Defensoria	Frequência	Percentual
1	Bom	197	50,64
2	Ruim	21	5,40
3	Demora/Espera	106	27,25
4	Demora para falar com defensor	6	1,54
5	Demora no processo	14	3,60
6	Rapidez no processo	3	0,77
7	Falta de funcionários/defensores	3	0,77
9	Outras respostas	50	12,85
S/R	Sem resposta	15	3,86

Fonte: Elaborado pelo autor. Pesquisa de campo/Idesp.

A avaliação dos Núcleos é diversa. No Núcleo de Icoaraci, há uma clara tendência a respeito da “demora” e do “tempo de espera” para o atendimento do cidadão. Por outro lado, o “atendimento bom” é considerado por 38 entrevistados. Aparecem também dois entrevis-tados que manifestam “demora no processo”. Quanto ao Núcleo de Atendimento Referencial (Nare), de 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 ofereceram respostas múltiplas quando se analisou em detalhe a seção referente à análise qualitativa. Predomina claramente o atendimento “bom” nos núcleos Nae-ca (cinco entrevistados, sobre um total de seis); Nacri (12 entrevistados); no Núcleo de Gua-má (15 entrevistados); e no Núcleo de Mediação e Arbitragem — NMA (13 entrevistados).

6. Conclusões

No âmbito teórico e metodológico, os instrumentos e a proposta metodológica de observação do tipo “elementar” e de “segundo grau” proposta por Niklas Luhmann têm se mostrado úteis para a obtenção de dados (quantitativos) e qualitativos sobre os diferentes níveis de funciona-mento, que se tem operacionalizado através das comunicações internas e externas da Defen-soria Pública do estado do Pará. Essas instituições jurídicas desenvolvem uma série de tarefas de adaptação diante de um ambiente complexo, que se manifesta na melhoria da capacidade institucional, na qualidade do atendimento, nas formas participativas de gestão dos Núcleos e no desempenho do defensor público.

Contudo, como temos exposto, a teoria de sistemas sociais de Luhmann sofre uma sé-rie de limitações na hora de tratar questões de ordem antropológica e ontológica, básicas na observação das organizações e instituições. A noção de “autopoiesis reflexiva” que propomos, permite que a ideia sistêmica de autorreferência ou autopoiesis luhmanniana seja assumida pela reflexividade derivada da ação subjetiva.

No âmbito empírico, não referente à produtividade, embora seja difícil extrair algumas conclusões claras, devido à heterogeneidade das respostas e propostas, sobressaem basica-mente três aspectos: primeiro, referente ao elevado número de assistidos por defensor; segun-do, referente ao sistema judicial, especificamente a lentidão e a morosidade dos processos; e terceiro, de caráter interno, referente à estrutura administrativa da Defensoria Pública, espe-cificamente a falta de uma regulamentação.

Referências

- AZEVEDO, Sergio; ANASTASIA, Fátima. Governança, “accountability” e responsabilidad. *Revista de Economía Política*, v. 22, n. 1, p. 78-97, jan./mar. 2002.
- BARRETO, Ana Cristina. *A Defensoria Pública como instrumento constitucional de defesa dos direitos da mulher em situação de violência doméstica, familiar e intrafamiliar*. Dissertação (mestrado) — Universidade Fortaleza, Fortaleza, 2007.
- BAUM, Joel A. Ecologia organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 137-195.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. Sobre el poder simbólico. In: BOURDIEU, Pierre. *Intelectuales, política y poder*. Tradução de Alicia Gutiérrez. Buenos Aires, UBA: Eudeba, 2000. p. 65-73.
- CARDOSO, Luciana. *Participação social*: inovações democráticas no caso da Defensoria Pública do estado de São Paulo. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2010.
- CHRISTEINSEN, Tom et al. *Organisation theory and the public sector*. Abingdon: Routledge, 2007.
- CLAD-SIARE. La evaluación como una herramienta para una gestión pública orientada a resultados, 2002. Disponível em: <www.clad.org.ve/siare/innotend/innotend.html>. Acesso em: 22 jun. 2010.
- CORREGEDORIA NACIONAL DE JUSTIÇA. *Relatório anual das atividades da Corregedoria Nacional de Justiça*. Brasília, 2006.
- COSTA, Nelson. *Manual do defensor público*. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2011.
- DA MOTTA, Luiz E. Pereira. O Estado e a sociedade na concepção de mundo do defensor público do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.achegas.net/numero/41/luiz_eduardo_41.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2011.
- DAVIS, Gerald. F.; MARQUIS, Christopher. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 332-343, 2005.
- DEFENSORIA PÚBLICA ESTADO DO PARÁ. *Projeto redescobrindo o assistido*. Belém: Defensoria Pública, 2012. v. 5.
- DEFENSORIA PÚBLICA ESTADO DO PARÁ. *Redescobrindo o assistido*. Estudo na Defensoria Pública no estado do Pará. Belém: Defensoria Pública, 2011.
- DEFENSORIA PÚBLICA MINAS GERAIS. Disponível em: <www.defensoriapublica.mg.gov.br/index.php/atendimento.html>. Acesso em: 5 mar. 2011.
- DE CASTRO, Carolina A. *O acesso à justiça através da Defensoria Pública e dos meios extrajudiciais de solução amistosa*. Florianópolis: Habitus, 2008.

- DE MENDONÇA, Aline. *A educação a distância no Poder Judiciário brasileiro*. Universidade Gama Filho, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.
- DOS SANTOS, Alberto L. *A reforma regulatória no Brasil*. Brasília: Presidência da República, 2009.
- DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, mar./abr. 1992.
- FAISTING, André Luiz. As instituições jurídicas na análise sociológica das instituições sociais. In: MONSMA, Karl (Org.). Estrutura e ação na teoria social contemporânea. *Revista Teoria & Pesquisa*, São Carlos, , v. 38-39, p. 111-129, jul./dez. 2001.
- FAISTING, André Luis. O dilema da dupla institucionalização do Poder Judiciário: o caso do juizado especial de pequenas causas. In: SADEK, Maria Tereza (Org.). *O sistema de justiça*. São Paulo: Idesp; Sumaré, 1999. p. 43-59.
- FERRAZ, Fabio et al. *Defensoria Pública do estado de São Paulo: aperfeiçoamento dos mecanismos de participação social*. São Paulo: FGV, 2011.
- FONTOURA PORTO, Pedro. Ministério Público: desafios e perspectivas sistêmicas em meio à crise do estado atual. *Revista do Ministério Público do RS*, Porto Alegre, n. 72, p. 57-77, maio 2002.
- FORMIGOSA, Fernanda O. A humanização da Justiça. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho*, v. 42, n. 82, p. 135-138, jan./jun. 2009.
- FORSS, Kim; VENSON, Pelenomi. *An evaluation of the capacity building efforts of united nations operational activities in Zimbabwe: 1980-1995*, 2002. Disponível em: <www.un.org/esa coordination/Chpt8.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2005.
- FUHS, Clint. Toward a integral approach to organization theory. *Journal of Integral Organization Theory and Practice*. Disponível em: <www.clintfuhs.com/files/pdf/Fuhs_Toward%20An%20Integral%20Approach%20to%20Org%20Theory.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2012.
- GIRAUD, Claude. *Del ahorro y del gasto*. Sociología de la organización y la institución. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2010.
- GOMES, Adalmir de; GUIMARÃES, Tomás de A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013.
- HALL, John S. Reconsidering the connection between capacity and governance. *Public Organization Review: A Global Journal*, v. 1, n. 2, p. 23-43, 2002.
- HILDERBRAND, Mary; GRINDLE, Merilee. Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? In: GRINDLE, Merilee S. *Getting good government*. Capacity building in the public sector of developing countries. Boston: Harvard University Press, 1997.
- HINZE, Jimmie. *Making zero injuries a reality*. University of Florida Report 160. Gainesville: Construction Industry Institute, 2002.

- HUERTA, Rosas A. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, n. 30, p. 119-134, 2008.
- KAUFFMANN, Stuart. *At home in the universe: the search for the laws of self-organization and complexity*. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- KELLY, Gavin; MUERS, Stephen. *Creating value: an analytical framework for public service reform*. Londres: Prime Minister's Strategic Unit, 2003.
- KRUGLIANKAS, Isak; GIOVANNINI, Fabrizio. *A complexidade e as organizações: uma proposta de características organizacionais eficazes*. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, Working Paper 21. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/WPapers/2002/02-021.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- LEITE, Gisele. *Sociologia das instituições jurídicas*. Rio Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2010.
- LUBAMBO, Cátia W. *Desempenho da gestão pública: como a população avalia o governo em pequenos municípios*. Recife: Ministério da Educação; Fundação Joaquim Nabuco, 2006.
- LUDICIBUS, Sergio; MARION, José Carlos. *Dicionário de termos de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUHMANN, Niklas. *Organizacion y decisión*. Autopoiesis y entendimiento comunicativo. Tradução de Darío Rodríguez Mansilla. Barcelona: Anthropos, 1997.
- LUHMANN, Niklas. *Rechtssoziologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1989.
- LUHMANN, Niklas. *Sistema jurídico y dogmática jurídica*. Madrid: Centro Estudios Constitucionales, 1983.
- LUHMANN, Niklas. *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, 1984.
- LUHMANN, Niklas; TORRES NAVARRATE, Javier. *Niklas Luhmann. Introducción a la teoría de sistemas*. México: Universidad Iberoamericana, 1995.
- MACIEIRA, Maria Elisa. *Gestão administrativa e política das instituições jurídicas públicas*. Rio Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2010.
- MANCINI, Anna. *Justicia e Internet*. Una filosofía del derecho para el mundo virtual. Buenos Books America, 2004.
- MATURANA, Humberto; VALERA, Francisco J. *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Boston Studies in the Philosophy of Science, v. 42, 1980.
- MCADAM, Doug; TARROW, Sidney; TILLY, Charles. *Dynamics of contention*. Nova York: Cambridge University Press, 2001.
- MCKELVEY, Bill. Organizational systematics: taxonomic lessons from biology. *Management Science*, v. 24, n. 13, p. 1428-1440, 1978.
- MCKELVEY, Bill; ALDRICH, Howard. Populations, natural selection and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 101-128, 1983.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.

METER, Evans. El Estado como problema y como solución. *Desarrollo económico - Revista de Ciencias Sociales*, v. 35, n. 140, p. 529-562, jan./mar. 1996.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *II Diagnóstico Defensoria Pública no Brasil*. Brasília: DPU, 2004.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *III Diagnóstico Defensoria Pública no Brasil*. Brasília: DPU, 2009.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Diagnóstico do Poder Judiciário*. Brasília: Ministério da Justiça, 2003.

MOTTA, Luiz Eduardo. O Estado e a sociedade na concepção de mundo do defensor público do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.achegas.net/numero/41/luz_eduardo_41.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2011.

MURMANN, Johann Peter et al. An evolutionary theory of economic change. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2003.

NELISSEN, Nicolaas. The administrative capacity of new types of governance. *Public Organization Review: A Global Journal* 2, v. 2, n. 5, p. 5-22, 2002.

NOGUEIRA, José Marcelo; PACHECO, Regina S. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de administração pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2008, Brasília. *Anais...* Brasília: Consad, 2009. p. 1-20.

OCDE. *Relatório sobre a reforma regulatória*. Brasil Fortalecendo a governança para o crescimento. Brasília: Alia Opera, 2008.

PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organisation theory*. Problems and prospects. Nova York; Oxford: Oxford University Press, 1997.

PIMENTA, Marilia G.; ALVES, Cleber Francisco. *Acesso à Justiça: em preto e branco: Retratos institucionais da Defensoria Pública*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

PINA E CUNHA, Miguel (Org.). *Teoria organizacional perspectivas e prospectivas*. 1. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

PIRES, José C.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PROUDHON, Joseph. *La capacidad política de la clase obrera*. Barcelona: Destino, 1986.

ROBERT, Cinthia; SÉGUIN, Elida. *Direitos humanos, acesso à justiça: um olhar da Defensoria Pública*. Rio de Janeiro: Forense 2000.

SANTANA, Ângela. *Agências Executivas e Agências Reguladoras — o processo de agencificação: pressupostos do modelo brasileiro e balanço da experiência*. In: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Balanço da Reforma do Estado no Brasil. A Nova Gestão pública*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão SEGES, 2002. p. 75-94.

- SELZNIK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Nova York: Harper & Row, 1967.
- SONDRINI, Paulo. *Dicionário de administração e finanças*. São Paulo: Best Sellers, 1996.
- STACEY, Ralph D. *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. Harlow, Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2000.
- TEIXEIRA, Márcia Regina; LANIANO, Ruthy. Justiça e desigualdades: o descompasso da cidadania como forma de exclusão social. *Cadernos CRH*, Salvador, v. 17, n. 40, p. 71-77, jan./abr. 2004.
- TOBELEM, Alain. *Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional SADCI*. Manual de operaciones. División de administración del sector público. Publicaciones ocasionales. Washington DC: LATPS, 1993.
- VASCONCELOS, Paulo. O resgate da cidadania: resignificação do papel da Defensoria Pública do estado do Ceará na redução do superendividamento do cidadão. Dissertação (mestrado) — Direito, Universidade Fortaleza, Fortaleza, 2007.
- VIDAL, Josep P. *A ação comunicativa de Jürgen Habermas: possibilidades de análise para a relação defensor público-assistido*. 2011. Disponível em: <www.sociologiajuridica.net.br/numero-13/278-vidal-josep-pont-a-acao-comunicativa-de-juergen-habermas-possibilidades-de-analise-para-a-relacao-defensor-publico-assistido>. Acesso em: 3 fev. 2012.
- VIDAL, Josep P. *Para uma autopoiiese reflexiva*. 2014. (No prelo)
- XAVIER, Beatriz Rêgo. *Um novo conceito de acesso à justiça: propostas para uma melhor efetivação de direitos*. Disponível em: <www.unifor.br/images/pdfs/pdfs_notitia/2827.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2011.

Josep Pont Vidal é doutor em sociologia política pela Universidade de Barcelona e professor e pesquisador do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (Naea) da Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: josevidal@ufpa.br.