

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ADALTO AIRES PARADA

**OS SABERES DOS CHEFES DE CARTÓRIO DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS
E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NO ESTADO DE SANTA
CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ADALTO AIRES PARADA

**OS SABERES DOS CHEFES DE CARTÓRIO DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS
E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NO ESTADO DE SANTA
CATARINA**

**Dissertação apresentada como requisito à obtenção
do grau de Mestre em Administração, Curso de
Mestrado Profissional em Administração, Área de
Concentração: Gestão Estratégica das
Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão de
Inovações e Tecnologias Organizacionais.**

Orientadora: Prof^a. Graziela Dias Alperstedt, Dr^a.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

ADALTO AIRES PARADA

OS SABERES DOS CHEFES DE CARTÓRIO DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NO ESTADO DE SANTA CATARINA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 10 de dezembro de 2007.

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof^ª. Graziela Dias Alperstedt, Dr^ª.
Orientadora

Prof^ª. Maria Ester Menegasso, Dr^ª.
Membro

Prof^ª. Simone Ghisi Feuerschütte, Dr^ª.
Membro

Prof. Ademar Dutra, Dr.
Membro Externo

DEDICATÓRIA

Àqueles que de forma nem tão indireta estão presentes em cada linha deste trabalho, com sua presença, carinho e apoio. A minha querida esposa, Rossana, fonte de minha inspiração, minha querida filha Natália, e meu irrequieto filho Guilherme, para o qual agora posso dizer: o trabalho terminou.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

- Mestrado Profissional da ESAG/UDESC pela oportunidade que me foi proporcionada e na confiança depositada.
- Professora Doutora Graziela Dias Alperstedt, orientadora desta pesquisa, pelas contribuições e apoio durante a realização deste trabalho;
- Professora Doutora Simone Ghisi Feuerschütte, pela co-orientação no decorrer deste trabalho;
- Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, pela oportunidade proporcionada, pela receptividade e colaboração de seus funcionários para coleta de dados.
- Srs. Wanderley Hülse e Antônio Julião da Silva do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina pela disposição e auxílio na realização deste trabalho;
- Secretários de cartório dos juizados especiais cíveis pesquisados, por sua colaboração, receptividade e disponibilização de seu tão precioso e escasso tempo;
- IFES – Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior, pelo apoio recebido, em especial nas pessoas de seu Diretor Professor Doutor Tarcísio Tomazoni e da Coordenadora do Curso de Administração Professora Mestra Marília Soares;
- Professor Doutor Ademar Dutra, da Unisul, pela participação na banca examinadora;
- Aos colegas do curso de mestrado;
- A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os saberes dos secretários de cartórios dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina e compará-las frente à perspectiva do Novo Serviço Público proposto por Denhardt e Denhardt (2003). A proposta do Novo Serviço Público é baseada em elementos do comportamento humano como dignidade, verdade, sentimento de pertencer, preocupação com os outros, servir, cidadania baseada em ideais compartilhados e o interesse público, os quais, na Velha Administração Pública e no Novo Negócio Público, não são considerados. Os juizados especiais, em parte, se alinham com esta proposta por serem uma resposta do judiciário brasileiro à sociedade na tentativa de promover uma justiça mais cidadã, orientando-se pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade. Os juizados especiais cíveis possuem sob sua responsabilidade, causas de menor complexidade cível, como aquelas cujos valores não excedam quarenta vezes o salário mínimo, sendo que destas, as que não ultrapassem vinte salários mínimos, podem ser conduzidas diretamente pela parte, sem a necessidade da constituição de advogado. Frente a estes juizados, estão os secretários de cartório, responsáveis pela administração dos cartórios, conciliando as responsabilidades de gerir a estrutura física e de pessoal do cartório, o atendimento as partes e advogados, e os ritos processuais. A pesquisa fez o uso do método qualitativo, sendo caracterizada como exploratória, cujo procedimento adotado foi o estudo de caso, com o emprego da entrevista focada para coleta dos dados primários e da pesquisa documental para os dados secundários. Para análise das entrevistas realizadas com os secretários de cartório foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que os saberes identificados nos secretários de cartórios parecem estar alinhados à proposta do Novo Serviço Público. Toda via a própria administração do judiciário ainda se encontra baseada em preceitos que não aqueles apregoados pelo Novo Serviço Público. Esta percepção está pautada no fato de que de acordo com a pesquisa realizada, o modelo percebido de administração pública atualmente empregado pelo judiciário catarinense, está baseado tão somente nos princípios da Velha Administração Pública e do Novo Negócio Público. Este modelo faz uso intensivo da burocracia e considera somente como indicador de qualidade, a produtividade espelhada por dados estatísticos.

Palavras-chave: Competências, Juizados Especiais, Novo Serviço Público, Judiciário Catarinense.

ABSTRACT

The present work aims at identifying the competences of the secretaries of special civil courts from Santa Catarina State of and compare throughout the perspective of the New Public Service proposed by Denhardt and Denhardt (2003). The proposal of the New Public Service is based on elements of human behavior such as dignity, truth, a sense of belonging, concern for others, service, citizenship based on shared ideals and the public interest, which, in the Old Public Administration and the New Public Management models, are not taken into consideration. The special courts are concerned with this proposal because they are an answer to Brazilian judicial society in an attempt to promote a justice closer to citizens, guided by the oral criteria, simplicity, informality, procedural and time economy. The special civil courts have under its responsibility, civil causes of lower complexity, such as those which values does not exceed forty times the minimum salary, whereas the ones that doesn't exceed twenty times the minimum salary, can be conducted directly by the party without a lawyer. Conducting these courts are their secretaries, who are responsible for their administration, combining the responsibilities of managing the physical structure and its personnel, they care about the parties and lawyers, as well as the procedural rites. The research was conducted through qualitative methods characterized as exploratory exposed by a case study, where the focused interview was employed to collect the primary data and a documental review for the complementary data. For the analysis of the interviews it was employed the technique of content analysis. The results indicate that the competences identified in the courts secretaries seems to be according to the New Public Service's proposal. Although the very administration of justice is still based on precepts than those claimed by New Public Service. This perception is based on the fact that according to the survey, the Public Administration model currently employed by judicial courts in Santa Catarina State are based only on the principles of Old Public Administration and New Public Management. This model uses intensively the bureaucracy and only consider as an indicator of quality productivity measured by statistical data.

Keywords: Competences, New Public Service, Special Courts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Exemplo de estrutura administrativa e jurisdicional da Justiça de Primeiro Grau	72
Figura 2	Mapa do Estado de Santa Catarina	83
Gráfico 1	Perfil dos respondentes da pesquisa de satisfação	80
Gráfico 2	Atendimento consolidado em todas as comarcas	81
Gráfico 3	Quantitativa de atendimento consolidado em todas as comarcas	82
Gráfico 4	Categorização funcionários cartórios	86
Gráfico 5	Número de processos nas comarcas pesquisadas	91
Gráfico 6	Idade e tempo de serviço	92
Gráfico 7	Classificação do gênero dos secretários de cartório entrevistados	93
Gráfico 8	Formação acadêmica dos secretários de cartório	94
Gráfico 9	Cargo dos secretários de cartório no judiciário	97
Quadro 1	A evolução do conceito de público	22
Quadro 2	Comparativo das perspectivas da Administração Pública	23
Quadro 3	Concepções do Serviço Público à luz da Administração Pública	32
Quadro 4	Comparativo entre <i>competency</i> e <i>competence</i>	45
Quadro 5	Conceitos de competências	47
Quadro 6	Principais características esperadas do profissional	55
Quadro 7	Os diversos saberes incorporados ao profissional	56
Quadro 8	Distribuição dos Juizados Especiais Formalizados no Estado de Santa Catarina	61
Quadro 9	Composição dos funcionários dos cartórios	86
Quadro 10	Consolidação das dificuldades específicas	107
Quadro 11	Consolidação das dificuldades relacionadas à gestão de pessoas	113
Quadro 12	Consolidação das dificuldades relacionadas à falta de estrutura	119
Quadro 13	Consolidação das dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados	125
Quadro 14	Consolidação das dificuldades relacionadas ao volume de processos	129
Quadro 15	Os saberes e os recursos	146
Quadro 16	Os saberes e os recursos dos secretários de cartório	147

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

SAJ	Sistema de Automação do Judiciário
TJ	Tribunal de Justiça
AR	Aviso de Recebimento
TA	Termo de Apresentação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.1.1	A noção do termo público	20
2.1.2	Serviço público: conceito e classificação	30
2.1.3	A proposta do novo serviço público	37
2.2	A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	44
2.3	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS / GERENCIAIS	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.3	POPULAÇÃO PESQUISADA	63
3.4	COLETA DE DADOS	63
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	66
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1	HISTÓRICO DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE.....	69
4.2	FUNÇÕES DO PODER JUDICIÁRIO.....	71
4.3	COMARCAS.....	72
4.4	OS JUIZADOS ESPECIAIS	73
4.5	OS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS	75
4.6	OS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIOS	77
4.7	PERCEPÇÕES DOS USUÁRIOS DO JUDICIÁRIO CATARINENSE	79
4.8	CARACETRÍSTICAS DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS PESQUISADOS.....	83
4.9	PERFIL DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO ENTREVISTADOS	91

4.10	AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DO SECRETÁRIO DE CARTÓRIO DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.....	99
4.10.1	Dificuldades específicas	102
4.10.2	Dificuldades relacionadas à gestão de pessoas.....	108
4.10.3	Dificuldades relacionadas à falta de estrutura	114
4.10.4	Dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados	119
4.10.5	Dificuldades relacionadas ao volume de processos.....	125
4.11	COMO OS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO ATUAM DIANTE DAS DIFICULDADES	130
4.11.1	Dificuldades Específicas.....	130
4.11.2	Dificuldade frente à gestão de pessoas.	133
4.11.3	Dificuldades relativas à falta de estrutura.....	138
4.11.4	Dificuldades relativas ao atendimento às partes e advogados.....	141
4.11.5	Dificuldades relativas ao volume de processos	143
4.12	AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIOS..	145
4.13	OS SABERES DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO	149
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	160
6	REFERÊNCIAS.....	162
	APÊNDICE 1.....	168
	APÊNDICE 2.....	169

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos últimos anos a administração pública vem passando por significativas mudanças de paradigmas, gerando diferentes teorias administrativas como aquelas denominadas de Velha Administração Pública e Novo Negócio Público (KEINERT, 2000; COSTA; SALM, 2006).

Estas mudanças são acompanhadas pela busca de um modelo de gestão pública que consiga conciliar as questões como custos e satisfação dos usuários, proporcionando um equilíbrio entre ambas e permitindo que o serviço público atinja seus objetivos (DENHARDT; DENHARDT, 2003; KEINERT, 2000).

Atualmente, um novo paradigma surge como proposta aos modelos vigentes, buscando conciliar, ao mesmo tempo, os interesses dos usuários e aqueles pretendidos pelas organizações públicas, tendo como base a integração das racionalidades funcionais e substantivas (KEINERT, 2000; FISCHER, 1984).

Este novo modelo, denominado por Denhardt e Denhardt (2003) de Novo Serviço Público, considerando suas perspectivas, privilegia a racionalidade funcional e substantiva, resultando em um direcionamento para princípios administrativos em que mais do que nunca é necessária a capacidade das pessoas de pensar, agir e assumir responsabilidades.

Considerando estas características, observa-se uma relação com a noção de competências propostas por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), uma nova linha de raciocínio referente à gestão de pessoas que leva em consideração os recursos necessários a serem reunidos para o aperfeiçoamento do desempenho das atividades dentro das organizações, buscando atingir um melhor resultado em termos de objetivos.

As organizações sejam elas privadas ou públicas necessitam da capacidade de se desenvolver de acordo com as demandas do usuário do serviço ou produto, aperfeiçoando seu desempenho para atingir os objetivos desejados. Sob esta perspectiva atualmente existe uma procura cada vez maior por serviços públicos que realmente estejam alinhados aos interesses dos cidadãos, e que busquem atender de forma plena as suas necessidades.

No universo relativo ao serviço público, se inclui o judiciário, um dos Poderes da União, composto entre outros, pelos Tribunais e Juízes dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios Nacionais (BRASIL, 2007a).

No Estado de Santa Catarina o Tribunal de Justiça adota como missão a humanização da justiça, procurando assegurar que todos lhe tenham acesso, buscando garantir a efetivação dos direitos da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

Sob esta ótica e considerando que as pessoas a cada dia que passa se tornam mais conscientes com relação aos seus direitos e buscam através da justiça a preservação ou a reparação dos mesmos, observa-se uma demanda no judiciário de servidores cada vez mais capazes, preparados para gerenciar estes serviços, sejam no atendimento ao público externo como também no que diz respeito ao público interno e as obrigações burocráticas que envolvem toda a atividade.

Dentre os diversos processos que tramitam no judiciário, existem alguns casos em especial que se destacam em função do fato de que o processo pode ser conduzido diretamente pelo autor, não se fazendo necessária a utilização de advogados. Estes processos, que são reconhecidos pela denominação de “pequenas causas”, e que envolvem montantes não superiores a 20 salários mínimos, tramitam nos juizados especiais cíveis.

Estes juizados apresentam características especiais em relação às demais varas, em virtude de que se a pessoa optar por não fazer uso de advogado, toda tramitação ocorrerá somente sob orientação dos serventuários, que se comunicarão diretamente com as partes envolvidas. Esta modalidade poderá provocar situações na qual o funcionário do juizado especial civil se depare com pessoas totalmente leigas nas práticas forenses, bem como no que diz respeito à legislação que eventualmente irá lhe dar amparo frente a uma demanda judicial.

Neste tipo de atendimento, portanto, é importante que o serventuário esteja motivado, engajado com suas obrigações, auxiliando as pessoas a exercerem seus direitos e cidadania, através não só da utilização do serviço, mas também dos esclarecimentos que lhe permitam o perfeito conhecimento do processo.

Com base nesta perspectiva, percebe-se uma relação com os valores propostos por Denhardt e Denhardt (2003) como sendo aqueles com os quais os servidores devem estar imbuídos, e que realmente devem ser os motivos a serem associados com a natureza do trabalho no serviço público. Estes valores giram em torno do servir aos outros e ao interesse público, através da lealdade, responsabilidade, cidadania, igualdade, oportunidade e imparcialidade. Cabe ainda a este profissional, servir e ajudar aos outros, trabalhando para

proteger seus direitos, não porque promova seus próprios interesses, mas porque esta é a coisa certa a ser feita pelo próprio motivo em si, tendo como objetivo não simplesmente prestar o serviço, mas também incentivar o cidadão a articular-se e satisfazer seus interesses, sendo participativo, procurando orientar em vez de dirigir (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

O cartório do juizado especial cível se apresenta assim como um importante ponto de contato e de relacionamento da população com o poder judiciário, onde o secretário de cartório é responsável pela coordenação do atendimento das partes e por aquelas atividades que são inerentes à administração de tal órgão público, e que envolvem tanto as práticas burocráticas bem como aquelas relacionadas a gestão de pessoas entre outras.

O secretário de cartório, portanto, para satisfazer tanto aos anseios do cidadão bem como àqueles estipulados pelo Tribunal de Justiça, necessita fazer uso de uma série de competências, como forma de prover a primazia esperada, desenvolvendo uma liderança que, no Novo Serviço Público é entendida como uma parte natural da 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).

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O serviço público tem um importante papel a ser desenvolvido frente à sociedade, principalmente no tocante àquele que responde diretamente pelos direitos dos cidadãos.

O Poder Judiciário representa para a sociedade um refúgio para as suas demandas, se apresentando muitas vezes como o último recurso a ser empregado.

A impotência frente a uma injustiça talvez seja um dos sentimentos mais difíceis de serem suportados pelas pessoas, pois gera uma sensação de frustração, fazendo com que a pessoa se sinta como um ser relegado a um segundo plano, incapaz de ser ouvido pela sociedade. Desta forma, a busca pelo amparo no Poder Judiciário representa para as pessoas, em geral, o resgate da sua condição de cidadão.

O surgimento dos juzados especiais no Sistema Judiciário Brasileiro se apresenta como algo relativamente novo, uma vez que a lei que os criou, de nº. 9.099, data do ano de 1995 (ABREU, 2004). Esta legislação, juntamente com o Código de Defesa do Consumidor ampliou os direitos do cidadão, o que fez que surgisse um novo fluxo ao judiciário,

despertando uma demanda até então reprimida pelas dificuldades ou custos que eram impostos ao cidadão quando do ajuizamento de ações desta natureza.

Com este novo viés, surge a necessidade de criação, por parte do Tribunal de Justiça, de uma nova estrutura para suprir este novo serviço a ser disponibilizado pelo judiciário, envolvendo espaço físico, recursos materiais e estrutura de pessoal.

Este novo quadro de pessoal atua frente a uma nova modalidade de atendimento, provendo um serviço com características distintas do que até então era empregado nas demais varas do tribunal de justiça.

Os serventuários nos juizados especiais não mais se deparam somente com advogados, capacitados e conhecedores das práticas e da legislação, com o os quais irão discutir aspectos referentes aos processos. Eles também passam a ter a sua frente um cidadão comum, que por muitas vezes está pela primeira vez adentrando ao mundo do judiciário, com expectativas, necessidades, sem ter, em muitos casos, pleno conhecimento destas necessidades. Assim, ele busca ávido por algo que até talvez desconheça em sua plenitude, e espera encontrar no juizado especial cível, o amparo necessário para sua demanda.

Este diferencial faz com que o secretário de cartório tenha de fazer o uso da comunicação para superar estas situações, sendo que a comunicação é representada pela necessidade das pessoas interagirem entre si, principalmente quando da ocorrência de eventos complexos, que exigem o trabalho em equipe. É a capacidade de construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia de sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. É o compreender os direitos e obrigações dos demais, entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações, entender a si mesmo, e através de interações chegarem a consensos sobre as ações, compartilhando normas mínimas de justiça que permitam o acesso de todos a informação (ZARIFIAN, 2001).

O cidadão quando da busca do serviço oferecido pelos juizados especiais, se apresenta com a convicção de que estará recebendo o melhor possível, com qualidade, considerando tratar-se de um órgão público, onde a *priori* ele deva ser o centro das atenções, características que são encontradas na proposta do novo serviço público de Denhardt e Denhardt (2003).

O serviço de acordo com Zarifian (2001) é modificar o estado ou as condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que pode ser chamado de destinatário do serviço (ou cliente, no setor privado, ou usuário, no setor público), e que concerne no trabalho moderno a qualquer que seja a atividade.

Ao se considerar o serviço como algo intangível, variável e que é utilizado no mesmo momento em que está sendo produzido, verifica-se a importância das pessoas, de sua

capacidade de articular-se entre a racionalidade funcional e substantiva, enquanto agentes no exercício de suas funções. É o saber superar as expectativas do usuário, fazer com que a variação entre o serviço desejado e o recebido seja o menor possível ou inexistente, de tal forma que o serviço passe a ser visto e considerado como de excelência (LOVELOCK e WRIGHT, 2003; FISCHER, 1984).

Ao secretário de cartório do juizado especial cabem ainda outras funções que não somente aquelas relacionadas ao atendimento ao público. O mesmo é responsável também pela coordenação e condução das demais atividades que envolvem tal órgão público, incluindo-se demais práticas administrativas inerentes, como gestão de pessoas, administração dos recursos e práticas burocráticas dentre outras.

O secretário de cartório está permanentemente sendo submetido a eventos críticos, uma vez que o cartório traz consigo situações especiais, que põe a prova, a todo instante, a capacidade do secretário de cartório de mobilizar, integrar e colocar em ação, conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da organização (ODERICH, 2005).

Os eventos críticos podem ser caracterizados como a quebra das atividades rotinizadas, ou seja, o evento surge como um imprevisto que desestabiliza a capacidade de se manter os processos auto regulados. São as panes, a falta de qualidade, as mudanças imprevistas, são as exigências que surgem no desenrolar de uma atividade e que perturbam e exigem a tomada de decisões fora das rotinas. O evento pode surgir de duas maneiras, dentro do processo, ou ainda em virtude de novas exigências dos usuários (ZARIFIAN, 2001).

Isto implica na necessidade de que o secretário de cartório possua ou adquira diferentes recursos pessoais e do seu meio, que reunidos e combinados lhe permita ultrapassar as situações complexas que surgem no seu dia-a-dia. Este saber reunir e combinar diferentes recursos, de acordo com Le Boterf (2003), representa a competência de um profissional.

Tomando então como base estas considerações, a proposta do Novo Serviço Público, a noção de competências, e a pessoa do secretário de cartório do juizado especial cível, como responsável pela promoção do atendimento ao cidadão bem como pela coordenação do cartório, surge a pergunta de pesquisa:

Quais as competências individuais necessárias ao desempenho da função de secretário de cartório do juizado especial cível sob a perspectiva do novo serviço público?

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, foram definidos os seguintes objetivos para a presente pesquisa:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os saberes individuais necessários aos chefes de cartório dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina, sob a perspectiva do novo serviço público (proposta por Denhardt e Denhardt, 2003).

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Descrever as dificuldades encontradas no exercício da atividade do secretário de cartório dos juizados especiais cíveis de Santa Catarina;

1.3.2.2 Identificar o modo como os secretários de cartório dos juizados especiais cíveis atuam diante dos eventos críticos na prestação do serviço público;

1.3.2.3 Identificar os saberes individuais percebidos pelos secretários como necessários para atuar diante dos eventos críticos enquanto serviço público;

1.3.2.4 Verificar a congruência dos saberes identificados no desempenho da função de secretário de cartório do juizado especial cível com os princípios do novo serviço público.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa para verificar a congruência dos saberes identificados no desempenho da função de secretário de cartório do juizado especial cível com os princípios do novo serviço público, se apresenta como relevante, por propiciar diferentes subsídios aos envolvidos.

Com relação à administração pública, de forma específica com referência ao serviço público no judiciário, a pesquisa permite, a partir dos dados coletados, ampliar o conhecimento a cerca de como funcionam os juzados especiais cíveis no Estado de Santa Catarina, além de fornecer subsídios para a continuidade de pesquisas que possam auxiliar no desenvolvimento das práticas adotadas por estes órgãos do poder público.

Para o Tribunal de Justiça, fornece maiores conhecimentos com referência a esta recente atividade dos juzados especiais cíveis, podendo auxiliar na gestão de pessoal e das práticas administrativas inerentes ao desempenho desta função, bem como na provisão de um serviço que atenda as expectativas dos cidadãos, considerando-se que a capacidade de aprendizagem é determinante para o sucesso de uma organização (SENGE, 2000).

O estudo apresenta também características de originalidade por contribuir na ampliação das pesquisas a respeito do uso da noção de competências na área da administração pública, e de forma mais específica no Poder Judiciário, principalmente considerando-se como uma das variáveis de estudo, esta nova proposta para o serviço público apresentada por Denhardt e Denhardt (2003).

Esta proposta de serviço público, ao contrário dos modelos até então adotados e que estão baseados na Velha Administração Pública e o Novo Negócio Público, considera o cidadão como sendo o ponto principal a ser observado, e resgata valores que dão sentido ao serviço público e a sua missão.

A escassez de estudos na área, reveladas durante a busca de bibliografia a respeito, demonstra a necessidade da realização de pesquisas que abordem estas propostas, a fim de proporcionar maiores subsídios que auxiliem a compreensão das implicações da adoção da gestão de competências no serviço público sob as perspectivas propostas por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), a qual só pode ser identificada mediante a ação, bem como no que tange ao emprego desta nova modalidade de serviço público proposta por Denhardt e Denhardt (2003).

A necessidade de pesquisas na área é corroborada também pelo fato de que estas propostas são relativamente recentes, e justamente necessitam terem suas idéias exploradas e expandidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública vem passando, desde o último século, por diferentes estágios de desenvolvimento no tocante aos seus modelos. Ao analisar-se a história da Administração Pública verifica-se que esta apresentava, primeiramente, como uma de suas principais características, o fato de estar fundamentada tanto na eficiência, como na hierarquia e nos métodos científicos, na tentativa de prover serviços que eventualmente pudessem alcançar níveis considerados como de excelência. Em outras palavras, a Administração Pública, com o emprego de processos burocráticos procurava alocar recursos e produzir o bem público (WHITE, 2003; SALM; MENEGASSO, 2006).

No princípio se buscava a aplicação de métodos que estivessem baseados em modelos empregados nos negócios, conforme apontado por Wilson (1887), onde o mesmo abordava que a melhor estratégia para a condução e gerenciamento de organizações governamentais era justamente a introdução de um maior número de práticas como as dos negócios, pois a administração seria um campo de negócios (WHITE, 2003; DENHARDT, 2004).

A Administração Pública sofria também de uma intensa influência da administração científica, conforme apontado por Waldo (1984), com uma preocupação intensa com relação aos aspectos funcionais, em detrimento dos institucionais.

A Administração Pública neste período, em que se caracterizava pelo uso intenso da burocracia, pela influência do modelo neoclássico, pelo modelo institucional, o modelo das relações humanas, o modelo denominado *public choice*, modelo racional e de políticas públicas é denominada por alguns autores como administração convencional ou velha administração pública (SALM; MENEGASSO, 2006).

No transcorrer do século XX o modelo até então dominante, empregado pela administração pública, passou por transformações, surgindo uma nova perspectiva, baseada nas práticas do setor privado e técnicas de gerenciamento aplicadas ao mercado, (DENHARDT, 2003; SALM; MENEGASSO, 2006).

Esta nova modalidade, denominada Novo Negócio Público, é decorrente das imposições dos limites fiscais que tornaram o estado do bem-estar social inviável, se caracterizando por uma intensa preocupação com a eficiência, com a redução dos gastos

públicos e cortes orçamentários, passando o cidadão a ser tratado como cliente ou consumidor do serviço público (DENHARDT; DENHARDT, 2003; SALM; MENEGASSO, 2006).

Esta forma de tratamento traz consigo algumas questões que são suscetíveis, no mínimo, de uma discussão mais aprofundada, como por exemplo, ao se considerar a administração do bem público como algo privado, que não pertence ao cidadão e sim ao Estado, e que este deve administrá-lo buscando a eficiência em detrimento do seu objetivo fim, que é o bem estar coletivo (DENHARDT; DENHARDT, 2003; WHITE, 2003). Esta instrumentalização da administração pública, com base no mercado, provoca um afastamento dela tanto da esfera pública como da sociedade politicamente articulada (SALM; MENEGASSO, 2006).

Em resposta a estes modelos, surge uma nova proposta apresentada por Denhardt & Denhardt (2003), denominada de Novo Serviço Público. Esta proposta procura resgatar a administração pública, sob a base epistemológica de que as pessoas são seres políticos, que devidamente articulados agem na comunidade para construção do bem comum, sendo que o bem comum deve preceder os interesses privados (SALM; MENEGASSO, 2006).

Este modelo possui como idéias principais, com relação à administração pública, o fato de que o administrador deve servir antes de dirigir, que o objetivo é o interesse público, que o pensar deve ser estratégico e o atuar democrático, que se devem servir cidadãos e não clientes, que a *accountability* não é tão simples, que as pessoas devem ser valorizadas e não a produtividade e que a cidadania e o serviço público devem ser valorizados em vez do empreendedorismo (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Salm e Menegasso (2006) propõem que os três modelos de administração pública não são excludentes entre si, mas sim complementares, considerando para tal a teoria da delimitação dos sistemas sociais proposta por Ramos (1989). Esta teoria não considera o mercado como única e principal categoria para ordenação dos negócios pessoais e sociais, conforme modelo de análise unidimensional predominante na administração, ciências políticas, ciências sociais e economia, e o qual é reflexo do paradigma dominante. De acordo com Ramos (1989) o mercado é somente um dos enclaves sociais, legítimo e necessário, porém, regulado e limitado. Desta forma, em função dos diferentes enclaves sociais existentes, a análise e planejamento dos sistemas sociais devem ser baseados em um caráter multidimensional, denominado por Ramos (1989) como paradigma paraeconômico.

Como ponto central, o modelo multidimensional possui a delimitação organizacional, a qual envolve a visão de uma sociedade que é composta de diferentes enclaves, onde o homem atua em diferentes atividades substantivas que são integrativas entre si, e um sistema

de governo social que possua capacidade de efetuar a formulação e implementação de políticas distributivas, capazes de promover o tipo ótimo de transações entre os diferentes enclaves sociais (RAMOS, 1989).

Com base neste modelo, Salm e Menegasso (2006) propõem o seguinte conceito para administração pública:

É um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

Este conceito considera ainda, que a concepção de ser humano, está baseada no fato dele ser único e multidimensional, o que requer uma sociedade multicêntrica para que ele possa justamente exercer a sua multidimensionalidade (SALM e MENEGASSO, 2006).

2.1.1 A noção do termo público

Na importante história da civilização grega, um dos períodos mais notórios se refere a época arcaica, compreendida entre os séculos VIII-VI a.C.. Diversas foram as inovações capitais que ocorreram neste período, como o desenvolvimento das *polis*, cidades-Estado gregas, as quais tiveram como uma de suas características essenciais a unificação da cidade e do campo. Outro fato importante ocorrido neste período foi o surgimento da noção de cidadão e a codificação das leis, as quais limitavam os poderes arbitrários dos poderosos, tornando a justiça um negócio público (FINLEY, 1989).

Na esfera pública, nas antigas *polis* grega, o termo público apresentava duas características correlatas entre si, porém não perfeitamente idênticas (ARENDT, 2005).

A primeira sustentava que tudo o que vem a público pode ser visto e ouvido por todos, e possui a maior divulgação possível, passando a constituir uma aparência. Esta aparência, em virtude do fato de ser visto e ouvido por todos, passa a ser percebida como a realidade. Por outro lado, aquilo que não está aparente, por mais importante que seja, não terá a mesma característica, permanecendo em uma espécie de incerteza e obscuridade.

A segunda característica do termo público significava o próprio mundo, a partir do fato de que é comum a todos e diferente do lugar que cabe as pessoas nele. Esse mundo não diz respeito à natureza, à terra, ao espaço reservado para locomoção do homem ou então à vida orgânica. Ele tem a ver com o artefato humano, com o produto da mão humana, com os negócios realizados entre aqueles que habitam o mundo feito pelo homem. A convivência neste mundo significa a existência de uma série de coisas interpostas entre aqueles que nele habitam em comum (ARENDT, 2005).

A esfera pública, portanto, diz respeito a tudo aquilo que se acredita como verdadeiro, correto, por ser de interesse e de domínio público, por ser de conhecimento de todos, por ser coletivamente dividido, e de estar relacionado aos meios necessários para a convivência mútua sem que haja colisões entre as pessoas. Na esfera pública ocorre a mediação da convivência no mundo criado pelo homem, com o suprimento dos meios necessários para tal e com o agrupamento das pessoas quando necessário, mas ao mesmo tempo resguardando a individualidade, quando referenciada a esfera privada. O público é o que é compartilhado coletivamente.

Conforme abordado por Keinert (2000), o público pode se definido como aquilo 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, sendo que desta forma, os diferentes conceitos de público envolvem questões de poder, de legitimidade e valor.

O termo se refere as diferentes concepções de Estado e sociedade civil, bem como, em especial, sobre as relações entre as esferas estatais e não estatais que podem ocorrer em oposição ou complementaridade, criando, na intersecção destas, um espaço público.

Keinert (2000) aborda ainda, que apesar da esfera pública transparecer, em um primeiro momento, como algo vinculado somente ao Estado, ela também se encontra na sociedade, apesar das contradições. O conceito está centrado na sociedade e também no Estado, especialmente no que diz respeito as relações entre ambos, implicando tanto na superação das dicotomias quanto no respeito ao que é específico de uma ou de outra esfera.

Um exemplo disso é que quando falamos de público, a primeira idéia que surge é o seu oposto, o privado, que em alguns casos é apresentado como a primeira grande dicotomia referente ao conceito quando aplicado sob esta ótica (KEINERT, 2000).

Em verdade esta dicotomia não se confirma, uma vez que nos dias atuais, mais do que nunca temos o público no privado (KEINERT, 2000).

Quando o conceito de público é abordado deve-se considerar que este se refere ao interesse de todos, e dentro desta afirmação verifica-se que mesmo as ações de setores privados interferem no público, passando então a serem de interesse deste primeiro. O público assume aqui o aspecto da coletividade (KEINERT, 2000).

Quando uma empresa privada polui, ou busca soluções para tal, ela está interferindo em um bem que é de interesse público, o meio ambiente, portanto não pode ser expurgado o público do privado. Na esfera econômica (o mercado), a livre concorrência, também é um assunto de interesse público, em face de sua influência na sociedade moderna organizada sob um capitalismo global (KEINERT, 2000).

Por esta razão, o conceito de público vem sofrendo uma transformação, com a alteração das relações e com o surgimento de novos significados para o Estado, comunidade e indivíduo. A gestão pública deve se tornar mais permeável às demandas emergentes da sociedade.

Esta transformação no Brasil é perceptível a partir do fato de que a noção de público surge como um núcleo de sentido para compreensão dos diferentes paradigmas que norteiam os estudos da Administração Pública, conforme abordado por Keinert (2000). Ao se avaliar estes estudos, percebe-se que em um primeiro momento o público se referia ao estatal, sendo que as ações eram pensadas do Estado para a sociedade. Após este período ocorreu uma crise, a partir da qual surgiu o questionamento ao binômio anterior, dando origem, na seqüência, a um novo conceito para o público, que extrapola os limites do estatal, se tornando mais amplo e envolvendo uma multiplicidade de atores, formas jurídicas e gerenciais, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir:

Paradigma Conceito de Público	Paradigma do Público enquanto estatal (1930 - 1979)	Anos 90 Crise	Paradigma Emergente: o Público enquanto "interesse público" (pós 90)
Relação Estado - Sociedade	Estadocêntrica		Sociocêntrica
Estilo de Gestão Pública	Burocrática		Pós Burocrática

Quadro 1: A evolução do conceito de público.
Fonte: Adaptado de Keinert (2000).

A mudança nos estudos da administração pública não se apresenta como um privilégio exclusivo do cenário brasileiro, ela vem ocorrendo em diferentes países, acompanhando uma tendência de mudança de paradigmas.

Denhardt (2004) aborda este momento ao fazer referência que a administração pública se encontra atualmente perante um dilema, uma crise de identidade ou legitimidade, em virtude da busca de um modelo racionalista de administração que seja caracterizado pela adoção de uma base de entendimento positivista do comportamento humano dentro de um quadro de *accountability* democrática, e que resulta em uma administração pública que não atende às necessidades dos atores de campo, ou seja, teóricos, profissionais e cidadãos (DENHARDT, 2004).

Esta evolução pode ser caracterizada tendo-se como base a trajetória da Administração Pública, apresentada por Denhardt & Denhardt (2003), e que aborda a Velha Administração Pública, do Novo Negócio Público e do Novo Serviço Público, conforme quadro a seguir:

Dimensão	Velha Administração Pública	Novo Negócio Público	Novo Serviço Público
Princípios teóricos e base epistemológica	Teoria política, comentários sociais e políticos engrossados pela ingênua ciência social.	Teoria econômica, diálogo mais sofisticado baseado no positivismo das ciências sociais.	Teoria democrática, diferentes abordagens do conhecimento, incluindo o positivo, interpretativo e crítico.
Racionalidade predominante e modelos de comportamento humano	Racionalidade sinóptica, homem administrativo.	Racionalidade técnica e econômica, homem econômico, ou decisões tomadas com base no próprio interesse.	Racionalidade estratégica ou formal, experimento de múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica, e organizacional).
Concepção de interesse público	O interesse público é definido politicamente e expresso em lei.	O interesse público representa a agregação de interesses individuais.	O interesse público é o resultado de um diálogo sobre valores compartilhados.
Para quem os servidores públicos respondem	Clientes e eleitores	Clientes	Cidadãos

continua...

...continuação

Papel do governante	Remar (designando e implementando políticas únicas, focadas em objetivos politicamente definidos).	Dirigir (atuando como um catalisador para liberar as forças do mercado)	Servir (negociando e intermediando interesses entre cidadãos e grupos comunitários, criando valores compartilhados).
Mecanismos para alcance dos objetivos políticos	Administrando programas através de agências governamentais existentes.	Criando mecanismos e estruturas de incentivos para atingir os objetivos políticos através de agências privadas e sem fins lucrativos.	Construindo coalizões de agências públicas, organizações sem fins lucrativos e agências privadas, para encontrar, de forma mútua, soluções para as necessidades da coletividade.
Modo de <i>accountability</i>	Hierarquia – Administradores são responsáveis para democraticamente eleger os líderes políticos.	Dirigido pelo mercado – Os interesses próprios é que irão determinar os objetivos, os quais serão decididos pelos diferentes grupos de cidadãos (ou consumidores).	Multifacetado – Os servidores públicos devem observar a lei, valores da comunidade, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos.
Atuação administrativa	Atuação limitada, observada por administradores oficiais.	Larga liberdade de ação para satisfazer as metas empresariais.	Atuação necessária, porém restrita e responsável.
Estrutura organizacional assumida	Organização burocrática, marcada por autoridade de cima para baixo dentro das agências e controle ou regulação de clientes.	Organizações descentralizadas com o controle permanecendo dentro das agências	Estruturas colaborativas com divisão da liderança interna e externa.
Bases assumidas de motivação dos servidores públicos e administradores.	Pagamentos e benefícios, proteções do serviço civil.	Espírito empresarial, desejo ideológico para redução do tamanho do governo.	Serviço público, desejo de contribuir para a sociedade.

Quadro 2: Comparativo das perspectivas da Administração Pública

Fonte: Denhardt e Denhardt (2003, p.28-29, tradução nossa)

A velha administração pública está pautada na execução das políticas públicas tomando como base o que foi previamente definido pelos eleitos, que repassam aos administradores públicos a responsabilidade de conduzir o processo, sendo que estes buscam

seguir de forma restrita e burocrática o que lhes foi determinando, pautando sua atuação somente na justiça de tratamento, através de um processo totalmente engessado.

Tal noção se baseia no emprego da burocracia como um modelo atrativo de administração porque ela parece ser a abordagem mais eficiente para manter a ordem e a previsibilidade do comportamento humano dentro das organizações, uma vez que a mesma está pautada no racionalismo, ou seja, na adequação dos meios como forma de garantir os objetivos finais desejados com a máxima eficiência possível.

De acordo com Ramos (1989) a burocracia é uma das manifestações da lógica de mercado, a qual se apresenta com um dos mais atrativos modelos para o desenvolvimento da capacidade produtiva de uma nação, além de colaborar de forma considerável para a escalada do processo de formação de capital.

Esta mesma lógica, conforme abordado por Motta e Pereira (1991), pode ser empregada com relação ao Estado, uma vez que o alcance do sucesso por uma nação, caracterizado pelo progresso, estaria pautado na capacidade desta nação de organizar a atividade humana para formação da nação, para a criação de exércitos, para propagação de ideologias e religiões, ou então para levar o desenvolvimento econômico adiante, subentendendo-se como organização a utilização de técnicas racionais, ou burocráticas.

Desta forma, verifica-se a plena identificação da organização burocrática com o Estado, tendo sido descoberta por este muito antes das organizações privadas. A finalidade do Estado é a burocracia e a finalidade da burocracia acaba por se transformar também em finalidade do Estado. O Estado é propriedade da burocracia (TRAGTENBERG, 1992).

A organização burocrática de acordo com Motta e Pereira (1991) é um sistema social dominante empregado nas sociedades modernas, sendo utilizado como uma estratégia de administração e de dominação, sendo que esta vem se modificando nos transcorrer dos anos, sem, no entanto, perder as suas características essenciais.

Weber (1976; 2004) em seus estudos analisou o tipo ideal de burocracia, que se tornou muito familiar aos estudiosos da administração pública. O tipo ideal de burocracia teria por objetivo assegurar a previsibilidade, a padronização e a estabilidade dos processos com o emprego de normas racionais, escritas e exaustivas, que definiriam com precisão as relações de mando e subordinação, efetuando a distribuição das tarefas a serem executadas de forma sistemática, buscando os fins visados, tendo como base as características apresentadas a seguir (WEBER, 1976; 2004):

- Que a efetividade da autoridade legal repousa na validade de idéias interdependentes onde toda a norma legal pode ser estabelecida em função de acordo ou imposição, visando os

fins utilitários e os valores racionais ou ambos. Os fins justificam os meios. Ainda com relação à autoridade legal, o direito se refere a um conjunto de normas abstratas que são aplicadas especificamente em casos particulares, na busca racional dos interesses.

- Que a autoridade está vinculada ao cargo exercido e não a pessoa, estando o *status* de mando subordinado a uma ordem impessoal para qual estão orientadas as suas ações. As pessoas que obedecem à autoridade, o fazem em função da lei.

- Uma clara estrutura de cargos, perfeitamente delimitados por normas.

- A existência do princípio de competências fixas, regidas por leis e regulamentos administrativos, com a distribuição fixa dos deveres oficiais, a determinação clara dos poderes de mando e dos meios coativos para cumprimento destes deveres e a criação dos meios necessários para o cumprimento do disposto anteriormente, através da contratação de pessoas qualificadas de acordo com a regulamentação geral.

- Um princípio de hierarquia de cargos, onde são perfeitamente definidos os níveis hierárquicos, com os respectivos poderes de mando e subordinação das autoridades, sofrendo o subalterno inferior estrita vigilância dos superiores.

- A existência de normas e técnicas que regulam o exercício de um cargo, sendo que para que a aplicação destas normas e técnicas de forma racional se faz necessário à especialização dos funcionários, o que por sua vez exige que os ocupantes destes cargos sejam pessoas que demonstrem perfeita preparação técnica.

- Uma total desvinculação da propriedade dos bens de produção e administração por parte dos integrantes do quadro administrativo, de tal forma que os funcionários, empregados e trabalhadores vinculados aos quadros administrativos, não façam seus os meios de produção e de administração. Estes receberão os meios sob a forma de espécie ou dinheiro, fazendo uso destes para cumprimento dos objetivos, sendo obrigados ao final a prestar contas com relação ao seu emprego.

- Uma total ausência de apreciação do cargo por parte de seu ocupante, sendo que os direitos inerentes aos mesmos não servem ao propósito de apropriação por parte do funcionário, mas sim para garantir a independência e objetividade na conduta do cargo, sendo regido pelas normas pertinentes.

- Todos os atos, decisões e normas são formulados e registrados em documentos, mesmo aqueles discutidos de forma oral, sejam em função do momento ou por prescrição. A reunião e organização desta documentação, juntamente com o emprego de uma organização contínua de funções, constituem o *bureau*.

- Que o modelo de autoridade legal pode ser aplicado a diferentes tipos de organizações, situações e contextos, e que seu tipo mais puro é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático.

- O quadro administrativo burocrático puro é aquele formado por funcionários nomeados, livres, que estão sujeitos a autoridade somente no exercício de seus cargos.

- Que os candidatos ao quadro administrativo burocrático são selecionados tendo como base as qualificações técnicas necessárias, onde podem ser aplicados exames e ainda ser solicitada a comprovação por diploma de formação básica necessária. Os candidatos são nomeados e não eleitos.

- Os funcionários são remunerados por salários fixos em dinheiro, tendo em sua maioria direito a pensões. O funcionário, em raras situações, pode ter seu contrato rescindido, porém a ele cabe o direito de solicitar rescisão do mesmo a qualquer momento. Existe a utilização de escala salarial, em conformidade com o posicionamento hierárquico, podendo considerar ainda a responsabilidade, as exigências e *status* social do cargo como formas de definir a remuneração do ocupante do cargo.

- O cargo é considerado como única ou principal ocupação do funcionário.

- Aos cargos é estabelecido um programa de carreiras, onde as promoções ocorrerão em função da antiguidade, merecimento ou ambos. Os subordinados serão julgados por seus superiores.

- O cargo não é propriedade do ocupante.

- O ocupante do cargo sofrerá intenso, rigoroso e sistemático controle de disciplina com relação ao seu desempenho.

Analisando as características da burocracia do tipo ideal, torna-se clara a possibilidade de relação direta com o funcionamento dos órgãos do governo, passando o termo a ser aplicado aos mesmos. No entanto, esta forma de organização pode ser encontrada também em empresas de negócios, associações voluntárias e mesmo em instituições religiosas, configurando uma prática comum a organizações, não ficando restrita a administração pública (DENHARDT, 2004).

A multiplicação da burocracia, por sua vez, se dá em virtude da necessidade de eficiência, que está pautada na condição de atingir os fins com o menor esforço possível. Desta forma, a existência da eficiência é a condição preponderante para que um sistema social seja considerado uma burocracia, e esta última se apresenta como a melhor abordagem para tal (MOTTA ; PEREIRA, 1991; DENHARDT, 2004).

Weber (1976, p. 24) salienta isto com base nos seguintes termos:

A experiência tende a mostrar universalmente que o tipo burocrático mais puro de organização administrativa [...] é capaz, numa perspectiva puramente técnica, de atingir o mais alto grau de eficiência e neste sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos.

A burocracia, no entanto, não se apresenta sempre como um modelo de eficiência a ser admirada como proposto por Weber, na prática a mesma pode apresentar disfunções, que são efeitos não previstos e nem desejados, ocasionados pela intensa e constante pressão que é exercida sobre o funcionário no sentido de acatar as regras e tornar-se metódico, prudente e disciplinado, tendo em vista a necessidade de extrema confiança na conduta do funcionário exigida nos modelos burocráticos. Esta submissão faz com que haja um deslocamento com relação aos objetivos que irão reger o comportamento do funcionário, uma vez que as normas e procedimentos, que eram vistos como meio, passam a ser encarados como o objetivo. Esta ênfase, em regras e regulamentos, que resulta no deslocamento dos objetivos, retira do funcionário a capacidade de ajustamentos imediatos que os levem a atuar de diferentes formas frente a situações também distintas, o que pode se designado com formalismo e ritualismo. Este apego excessivo a procedimentos formais faz com que o burocrata virtuoso não se esqueça de nenhuma das normas relativas a seu cargo, o que o leva a ter dificuldade em atender muito de seus clientes.

Outro ponto que pode ser apontado como uma disfunção da burocracia é o que diz respeito não a disciplina, mas sim ao fato da carreira na vida do burocrata, tendo em vista que esta exige do funcionário o estrito acatamento da regras, o que faz com que surja um conformismo e um conseqüente conservantismo e tecnicismo. Os burocratas apresentam também a característica de considerarem que todos aqueles que trabalham juntos tem um destino comum, tendo em vista a baixa competitividade no meio, uma vez que as promoções se dão em sua grande maioria em virtude da antiguidade. Esta reação faz com que espírito de grupo e os grupos informais, que se formam dentro das organizações, tenham com o objetivo principal a defesa de seus interesses em lugar de dar assistência ao público e as seus superiores.

Estas características fazem com que surja um caráter impessoal nas relações com o público, que provoca sentimentos ambíguos, seja pela tendência de categorizar o público, tratando-os de forma idêntica, quando muitas vezes estes esperam um tratamento diferenciado por considerarem seu caso especial, ou por outro lado o fato de que o tratamento não impessoal pode ser visto, ou utilizado, como um favorecimento e pode-se caracterizar como

nepotismo e favoritismo dentre outros. Esta característica, da impessoalidade, no tratamento de assuntos que muitas vezes são de grande importância para o cidadão, provoca esta impressão de arrogância e insolência que se atribui aos burocratas, o que faz com que se deixe de ver em cada trabalhador, uma pessoa, um ser único (MOTTA; PEREIRA, 1991; MERTON, 1976).

Embora muitas vezes esta seja a impressão deixada pela burocracia pública, ou seja, um mecanismo impessoal, deve-se considerar na verdade, que por trás de cada contato com um órgão público está toda uma longa cadeia de eventos, interpretações e comportamentos humanos, gerados por pessoas que todos os dias se dedicam a estas atividades, e que para elas, estas atividades, possuem um significado especial. Estas pessoas são em sua maioria indivíduos interessados, dedicados e competentes, trabalhando para ganhar a vida e procurando lidar da melhor forma possível, com as situações complexas que lhes são apresentadas no dia a dia (DENHARDT, 2004).

Wilson (*apud* WHITE, 2003), ponderava que o fundamento da administração pública está em as organizações públicas serem administradas de tal forma que seja de interesse do funcionário público não somente servir ao seu superior, mas também à comunidade.

Ainda de acordo com Wilson (*apud* WHITE, 2003) a melhor forma para conduzir e administrar as organizações governamentais está fundado na eficiência através da introdução de práticas de negócio. Ele concluiu que organizações baseadas em hierarquia, eficiência, e métodos científicos, eventualmente resultariam em níveis de excelência que corresponderiam a aqueles desejados ao serviço público.

Estas idéias, baseadas no racionalismo e eficiência, foram predominantes na administração pública durante o século XX, período no qual houveram mudanças nos modelos de administração empregados, até culminar no modelo atual baseado na atuação do administrador como um empreendedor (WHITE, 2003).

O preceito atual em que o público se mistura ao privado e que gera esta interpretação de que o público deve ser gerido sob as mesmas regras do mercado, e no qual está pautado o Novo Negócio Público, se originou, de acordo com Arendt (*apud* COSTA; SALM, 2006), a partir da era moderna com a solidificação da fórmula de política do Estado nacional. Esta junção ocorreu a partir da ascensão do sentido de sociedade, fazendo com que as fronteiras do lar doméstico e das atividades econômicas extrapolassem os seus limites e adentrassem esfera pública, que até então eram perfeitamente caracterizadas e separadas entre si. Costa e Salm (2006, p.5) salientam assim que “a sociedade moderna crivou na sua essência a concepção econômica e por meio dela passou a se direcionar”.

O Novo Serviço Público surge então como uma proposta para se obter um melhor desempenho da administração pública tendo como base não mais a eficiência e eficácia centrada em parâmetros adotados da iniciativa privada, ou ainda, com base em interesses próprios, os quais, muitas vezes não irão representar aqueles que a coletividade realmente almeja. A idéia do Novo Serviço Público baseia-se na equidade, na justiça, na responsabilidade, respeito, bem como na divisão do poder entre todos os participantes, sendo exercida por diferentes atores.

Costa e Salm (2006, p.6), destacam estas características:

Essa corrente acadêmica propõe o resgate do que fora rechaçado pela Velha Administração Pública e pelo Novo Negócio Público: a dignidade humana, a confiança, o sentimento de pertencimento, a preocupação com os outros, o serviço e a cidadania suportados por valores compartilhados e pelo interesse público, como elementos do comportamento humano a formar sua base de competência.

Desta forma, a proposta do Novo Serviço Público, busca um retorno do negócio público as suas origens, ou seja, o mesmo volta a estar pautado no fato de que o público representa o comum, e em sendo comum subentende-se que o mesmo possui o mesmo grau de importância para todos os integrantes da coletividade, e deve atender aos anseios de todos pautados na co-participação, de tal forma que realmente venha a prestar o serviço desejado pela comunidade.

2.1.2 Serviço público: conceito e classificação

O serviço público que teve sua origem na França, na escola de Serviço Público, abrangendo todas as atividades do Estado, possui na sua conceituação uma difícil matéria a ser abordada, tendo em vista as diferentes conotações que o mesmo pode assumir em virtude de sua abrangência e seus elementos constitutivos.

Conforme alerta Di Pietro (2004), a noção de serviço público não permaneceu estática no tempo, houveram alterações em sua abrangência com a inclusão de atividades de naturezas diversas, como a industrial, comercial e social, além do fato de que é o Estado que determina, através de lei, que atividades, em determinado momento, são consideradas serviços públicos.

Desta forma o serviço público não varia só no tempo, como também no espaço, pois depende da legislação do país para determinar sua abrangência.

Outro ponto a ser considerado é o fato de que não se pode afirmar qual conceito é o mais acertado para a definição de serviço público, seja considerando-se os de abrangência mais ampla ou restrita. O que se pode fazer é graduar-se os diferentes conceitos de forma decrescente, partindo-se dos que incluem todas as atividades do Estado, (legislação, jurisdição e execução), aos que somente incluem as atividades administrativas, excluindo jurisdição e legislação e não distinguindo o serviço público do poder de polícia, fomento e intervenção, e os que preferem restringir mais para diferenciar o serviço público propriamente dito das demais atividades da administração pública (DI PIETRO, 2004).

O conceito de serviço público se caracteriza pela variabilidade em virtude de flutuar ao sabor das necessidades e contingências políticas, econômicas, sociais e culturais de cada comunidade em cada momento histórico (MEIRELES, 2004).

Sangoi *et al* (2002) corroboram esta dificuldade de conceituação, também ressaltando que em muitos casos a conceituação ocorre de forma ampla ou então de forma restrita, dependendo da doutrina aplicada.

Na Academia a definição de serviço público pode abranger três diferentes áreas do conhecimento, permitindo que a mesma adquira conotações distintas quando pautadas sob a perspectiva econômica, da administração ou das ciências políticas (OLENSCKI; COELHO, 2005).

Sob a perspectiva econômica, a provisão de bens públicos é caracterizada por aqueles itens que o seu consumo não é rival ou excludente, ou seja, são bens que todos os indivíduos se beneficiam de sua oferta, sendo que o consumo de um não impede o consumo por outro. Os indivíduos que fazem uso destes serviços não informam quanto estão dispostos a pagar pelos mesmos, e aguardam que outros o façam, caracterizando uma falha do mercado, o que faz com o governo tenha de prover os serviços. Cabe salientar que bens públicos envolvem tanto produtos ou serviços, sendo que podem ser citadas como exemplos destes serviços, a limpeza urbana e a segurança pública (OLENSCKI; COELHO, 2005).

Na perspectiva da administração, a definição engloba qualquer prestação de serviço executada pelo governo, tanto pela administração pública direta como indireta, ou ainda efetuada por qualquer um dos órgãos que compõem as mesmas, seja a nível federal, estadual ou municipal. Como exemplo destes serviços cita-se universidades públicas e bancos federais.

Sob a ótica da ciência política, o serviço público é interpretado de forma ampla, como políticas públicas, abarcando diretrizes, projetos e programas que são a fonte de conflitos e

interesses na sociedade e que tomam forma no sistema político-administrativo do Estado. Desta forma, em sendo políticas públicas que interpenetram governo e sociedade, normativamente, buscam:

(i) proteger a *res publica*; (ii) publicizar a tomada de decisão e incorporar os indivíduos e as instituições nos processos decisórios do Estado; e (iii) prestar os serviços (de direito) aos indivíduos-cidadãos e às instituições da sociedade, garantindo-lhes o acesso e, além disso, permitindo-lhes um aprendizado objetivo sobre suas necessidades e seus interesses e sobre a forma, em dado sistema político administrativo, de encaminhar e de se atenderem tais demandas (OLENSCKI e COELHO, 2005, p.4).

As definições entre as três áreas são diferentes, mas são complementares entre si: a economia volta-se para a eficiência, a administração para a eficácia e a ciência política para a efetividade (OLENSCKI e COELHO, 2005).

A seguir é apresentado o quadro 3 com o resumo referente as diferentes abordagens, sendo que considerando a ótica da abordagem da pesquisa, a definição de serviço público será concebida sob a perspectiva da administração.

DESCRIÇÃO	ÁREA DO CONHECIMENTO	DEFINIÇÃO	ORIENTAÇÃO	FOCO
SERVIÇO PÚBLICO	ECONOMIA	BENS PÚBLICOS	EFICIÊNCIA	ECONOMICIDADE
	ADMINISTRAÇÃO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	EFICÁCIA	QUALIDADE (PERCEBIDA)
	CIÊNCIA POLÍTICA	POLÍTICAS PÚBLICAS	EFETIVIDADE	INTERESSES / IMPACTOS / EFEITOS

Quadro 3: Concepções do Serviço Público à luz da Administração Pública

Fonte: Olenscki e Coelho (2005, p.4).

De acordo com Meirelles (2004) os Serviços Públicos podem receber a seguinte classificação: públicos e de utilidade pública; próprios e impróprios do Estado; administrativos e industriais; *uti universi* e *uti singuli*, sendo que os mesmos possuem as seguintes características:

- Serviços públicos propriamente ditos: são aqueles prestados diretamente pela administração pública por reconhecer sua necessidade e essencialidade para a sobrevivência do grupo social e do Estado. Estes serviços são considerados privativos do Poder Público, não sendo executados por terceiros, mesmo porque muitas vezes exigem atos de império e medidas compulsórias em relação aos administrados (Ex. defesa nacional, os de polícia, os de preservação da saúde pública).

- Serviços de utilidade pública: São aqueles reconhecidos pela Administração como de conveniência (não essencialidade, nem necessidade), para os membros da coletividade, prestando os mesmos diretamente ou aquiescendo para prestação por terceiros (concessionários, permissionários, e autorizados), sob condições regulamentadas e controladas, por cota e risco dos prestadores, mediante remuneração dos usuários (Ex. transporte coletivo, energia elétrica, gás e telefone).

Os serviços públicos, abordados primeiramente, visam satisfazer as necessidades gerais e essenciais da sociedade, para que essa possa subsistir e desenvolver-se como tal, por isto são denominados pró-comunidade. Já o segundo caso visa a facilitar a vida do indivíduo dentro da coletividade, proporcionando mais conforto e bem estar, por isto denominado pró-cidadão.

- Serviços próprios do Estado: são aqueles que se relacionam diretamente com as atribuições do Poder Público, como segurança, polícia, higiene, etc.; e que para execução dos mesmos a Administração faz uso de sua supremacia sobre os administrados. Por esta razão só são prestados pelos órgãos ou entidades públicas, não sendo delegados a terceiros. Outra característica deste serviço é que o mesmo por sua essencialidade são de baixa remuneração ou gratuitos, ficando desta forma ao alcance de toda a coletividade.

- Serviços impróprios do Estado: São aqueles que não afetam substancialmente as necessidades da comunidade, mas satisfazem os interesses comuns de seus membros, por isto são prestados pelo o Estado sob remuneração, através de seus órgãos ou entidades descentralizadas, como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista ou fundações governamentais. Outra opção aplicada pelo Estado é a delegação da prestação do serviço a concessionárias, permissionários e autorizatários. Estes serviços normalmente são rentáveis e podem ser realizados com ou sem privilégios, porém sob regulamentação e controle do Poder Público competente.

- Serviços administrativos: São os serviços executados, pela Administração, para atender as suas necessidades internas e preparar outros serviços que serão prestados a coletividade, como a imprensa oficial, estações experimentais e outros desta natureza.

- Serviços industriais: são os aqueles que geram renda para quem os presta quando consumida ou utilizada a atividade produzida. Esta remuneração é tecnicamente definida como tarifa ou preço público, sendo definida pelo Poder Público quando a mesma é exercida por órgão ou entidade deste, ou então por concessionários, autorizatários ou permissionários.

- Serviços *uti universi* ou gerais: São aqueles prestados pela Administração sem que haja a existência de usuários determinados, para atender a coletividade como um todo, como os de polícia, iluminação pública, calçamento e outros desta espécie. Estes serviços são para satisfazer a comunidade indiscriminadamente, sem que se erijam em direito subjetivo de qualquer administrado à sua obtenção para seu domicílio, para sua rua ou bairro. São serviços indivisíveis, imensuráveis na sua utilização, desta forma são mantidos normalmente por impostos e não por taxa ou tarifa, que é utilizada na remuneração baseada na mensuração individual e proporcional ao uso do serviço.

- Serviços *uti singuli* ou individuais: são aqueles que possuem um usuário determinado e são mensurados individualmente de acordo com cada destinatário, como água, luz e telefone. Estes serviços geram direito subjetivo à sua obtenção a todos aqueles administrados que estejam em sua área de prestação ou fornecimento e satisfaçam a regulamentação referente ao mesmo. São sempre serviços de utilização individual, facultativa e mensurável, por esta razão são remunerados através de taxas (tributos) ou tarifas (preço público), e por impostos.

Para o presente trabalho, considerando-se que se trata de uma pesquisa baseada nos serviços prestados pelo poder judiciário, os serviços considerados são aqueles caracterizados como serviço público, próprio do estado, *uti universi*.

Retomando o conceito do serviço público, Meirelles (2004) propõe que o mesmo se caracteriza como todo e qualquer serviço prestado pela administração pública ou pelos seus delegados, tendo como base normas e controles estatais, visando satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou ainda as conveniências do Estado.

Cabe neste ponto, entretanto, efetuar-se uma ressalva com relação a este conceito, uma vez que sob a perspectiva da proposta da co-produção do bem público, nem todos os serviços são prestados somente pelo Estado, podendo os mesmos ser exercidos sob a forma de um arranjo e processo no quais cidadãos e governo compartilham, de forma conjunta, as responsabilidades na produção de serviços públicos (MARSCHALL, 2004).

Sharp (1980 *apud* MARSCHALL, 2004), abordando a co-produção, salienta que os serviços são criados através da interação dos cidadãos, tendo como base o seu comportamento

e a atuação dos servidores públicos, de tal forma que ambos contribuem para a qualidade e resultado final dos serviços.

Considerando-se, porém, o conceito de Meirelles (2004), no qual o serviço público abarca todas as atividades exercidas pelo Estado para atingir seus fins, pode-se incluir ao termo a atividade judiciária. Isto sendo caracterizado pela atuação do Estado, como função de terceiro, gerenciando o procedimento das partes e administrando a mesma (SANGOI *et al*, 2002).

White (2004) salienta que normalmente os estudantes são familiarizados com a tradicional divisão do governo em legislativo, executivo e judiciário, onde a administração parece ficar restrita a atividade executiva. Croly (*apud* WHITE 2004) por sua vez, pontua que o exercício da administração é em parte executiva, legislativa e judiciária, existindo uma complementaridade entre as mesmas e uma consolidação de forças. White (2004) complementa que a administração opera dentre diferentes áreas, circundadas pelo legislativo e judiciário.

Entendendo que as bases da atividade judiciária também estão inseridas no conjunto de atividades pautadas na administração pública, conclui-se que a atividade judiciária pode seguir os mesmos princípios da administração pública com relação às formas a serem adotadas no processo da ação.

Dentro da administração pública discuti-se que ação deve estar baseada em uma racionalidade orientada em dois sentidos, baseando-se na necessidade de uma prática técnica, fundada no conhecimento das leis da natureza e na necessidade de uma prática social normalmente relevante. Considerando-se esta abordagem não parece difícil atribuir-se ao primeiro caso o significado da racionalidade instrumental e, ao segundo, o de racionalidade substantiva, caracterizando duas dimensões no mesmo fenômeno: o pensar e o agir humano (FISCHER, 1984).

Ramos (1983) salienta que o primeiro passo para uma definição de ação social, baseada na racionalidade funcional e cujos agentes, se pressupõe que estejam, enquanto exercem a sua função, sob a vigência predominante da ótica da responsabilidade, é a distinção entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva.

A ação administrativa acaba por possuir, portanto, um duplo aspecto em sua conceituação, uma baseada na racionalidade funcional, que está relacionada a conjugação dos meios tendo em vista o alcance dos objetivos, e outra na ética da responsabilidade, supondo uma consciência da situação, o juízo de valor sobre a mesma e a tomada de posição (FISCHER, 1984).

Conforme observa Ramos (1983), o mundo das organizações possui um *ethos* específico, diverso do *ethos* da vida humana em geral, apesar de assimilar muitos de seus aspectos. Neste mundo a ética da organização é a ética da responsabilidade, a qual de certo modo, nunca deixa de ser influenciada pela ética da convicção.

Esta influência ocorre em virtude da organização ocupar somente uma parte do espaço existencial do homem, cabendo ao sujeito da ação administrativa uma adaptação à custa de um esforço de auto-racionalização da conduta, de autolimitação e autodomínio.

A ação administrativa, para ser dotada de inteligência, de acordo com sua definição, requer, portanto, referências sistemáticas que podem ser enumeradas como: racionalidade funcional, racionalidade substancial, irracionalidade funcional, irracionalidade substancial, auto-racionalização, ética da responsabilidade, ética da convicção ou do valor absoluto e dualidade de espaços existenciais (RAMOS, 1983).

Desta forma, a ação administrativa implica no equilíbrio entre o que é necessário se fazer para atingir o objetivo, bem como na preocupação com o sentido moral de tal ação, ficando claro que a racionalidade funcional não exclui a racionalidade substantiva, participando ambas da racionalidade humana.

Conforme Ramos (1983) a racionalidade substantiva é diretamente relacionada com a preocupação de resguardar a liberdade, sendo que o uso da racionalidade substantiva representa a utilização, por parte do ator, de pensamentos que se traduzam em percepções inteligentes das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação, habilitando o mesmo a tomar decisões com base em seus próprios *constructos*, ou seja, emitir um juízo de valor baseado em elementos pertinentes devidamente identificados, caracterizando uma decisão consciente. A racionalidade substantiva portanto, envolve o conteúdo da ação, a sua finalidade e conseqüências (MANHEIM *apud* FISCHER, 1984).

Todo o ato racionalmente substancial é aquele dotado de inteligência, que teve sua ação baseada em um conhecimento lúcido e autônomo referenciado em fatos. Ele revela a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão, e é centrado em fins e objetivos, enfatizando conteúdos e pressupondo meios e recursos (RAMOS, 1983; MARCUSE *apud* FISCHER, 1984).

Por sua vez, o ato racionalmente funcional pode ser caracterizado com base nos critérios de que o mesmo é organizado tendo como referência um objetivo específico e pressupõe que uma série de ações seja tomada de forma concatenada para atingir o rendimento máximo.

A ação funcionalmente racional está apoiada em princípios cujos meios são os mais adequados, desenvolve processos centrados nos objetivos que se pretende atingir de forma mais eficiente e eficaz. Este tipo de racionalidade produz ações baseadas predominantemente em técnicas e na reificação do mundo social. É o objetivo que determina o grau de funcionalidade em uma determinada ação (FISCHER, 2004).

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 que possam ter tido estas ações e a sua qualidade intrínseca (RAMOS, 1983).

Pode-se concluir, portanto, que o serviço público trata justamente de buscar o atendimento das necessidades da coletividade e do Estado, devendo pautar suas ações na racionalidade funcional e substantiva, como forma de garantir a eficiência e eficácia nos atos. Porém, fazendo uso da substantividade como forma de garantir que seus atos estejam baseados na inteligência, através do uso de um conhecimento autônomo, baseado em relações entre fatos, resguardando a liberdade.

2.1.3 A proposta do novo serviço público

Considerando que este trabalho pauta-se na proposta de identificação de competências, cujas características estejam alinhadas com a proposta do Novo Serviço Público, a seguir será abordado este modelo com base em Denhardt e Denhardt (2003).

A proposta do novo serviço público surge trazendo consigo, como idéia principal, o fato de que o serviço público deve servir antes de dirigir, ou seja, antes de determinar as políticas a serem adotadas e implementá-las de forma prescritiva, o administrador público deve atentar para as reais necessidades da população, escutando os seus anseios. Para que isso ocorra, faz uso de um conjunto de idéias relacionadas ao papel do administrador público, defendendo um sistema de governo no qual o cidadão deve ser colocado como ponto central do mesmo (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

No atual contexto em que se observa a aplicação de técnicas de gerenciamento privado em organizações públicas, vê-se claramente um distanciamento do real objetivo do serviço público, onde o cidadão é colocado em um segundo plano, de tal forma que os administradores dirigem o processo, determinam as metas, e traçam o caminho a ser seguido

para que as mesmas sejam atingidas, esquecendo-se de quem é o verdadeiro interessado (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

A predominância deste tipo de líder na administração pública, cujas bases estão alicerçadas na força da coerção e utilitarismo, talvez tenha provido a entrega eficiente de serviços no transcorrer dos anos, mas talvez não a esteja efetuando com igualdade e compaixão, correspondendo a totalidade dos cidadãos (WHITE, 2003).

Esta forma de administração é resultado das teorias e práticas relativas tanto a Velha Administração Pública, como ao Novo Negócio Público, que se refere a um conjunto de idéias e práticas (incluindo reinvenção e o novo gerenciamento), que tenta, dentro de seus princípios, utilizar práticas do setor privado e de negócios no setor público, e surgiu da idéia de fazer o governo trabalhar melhor com custos mais baixos (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

A Velha Administração Pública, possui seus preceitos baseados na eficiência, hierarquia, métodos científicos e burocracia, sendo as políticas públicas previamente definidas pelos legisladores, ocorrendo a implementação sob a responsabilidade dos administradores.

A origem deste modelo é relacionada ao ensaio realizado por Woodrow Wilson nos Estados Unidos, em 1887, no qual o mesmo aponta que através do emprego de práticas baseadas em hierarquia, eficiência e métodos científicos, as organizações governamentais podem atingir os níveis de excelência desejados no serviço público (WHITE, 2003; DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A proposta do Novo Serviço Público busca justamente corrigir estas distorções, tendo como base os seguintes pontos apresentados por Denhardt e Denhardt (2003):

1. Servir cidadãos, não consumidores: o interesse público é o resultado de diálogo sobre divisão de valores antes que agregação de interesses pessoais. Aos servidores público não cabe somente responder as demandas dos consumidores, mas antes disto deve focar na construção de relações alicerçadas na verdade e colaboração com e entre cidadãos.
2. Buscar o interesse público: Administradores públicos devem contribuir para a construção do coletivo, compartilhando a noção de interesse público. A meta não é encontrar soluções rápidas através por escolhas individuais, antes disto é a criação de interesses e responsabilidades compartilhados.
3. Valorizar a cidadania sobre o empreendedorismo: o interesse público é mais fácil de ser atingido por servidores públicos e cidadãos comprometidos para fazer

significativas contribuições para a sociedade, do que dirigentes empreendedores atuando como se o dinheiro público fosse seu.

4. Pensar estrategicamente, atuar democraticamente: políticas e programas para atender as necessidades públicas podem ser mais eficientes e responsáveis através do uso de esforços coletivos e processos colaborativos.
5. Reconhecer que *accountability* não é tão simples: servidores públicos devem ser mais atentos do que se estivessem no mercado, eles devem observar as leis estatutárias e constitucionais, valores comunitários, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos.
6. Servir antes que dirigir: é importantíssimo para os servidores públicos fazerem uso de valores baseados em liderança para articulação da ajuda a cidadãos e ir ao encontro dos interesses destes, antes de empenhar-se para controlar ou dirigir a sociedade para novas direções.
7. Valorizar pessoas, não somente a produtividade: as organizações públicas e as redes de trabalho onde elas participam estão mais propensas ao sucesso por um período mais longo se eles operarem através de processos de colaboração e de uma liderança baseada em respeito por todas as pessoas.

Com base nesta abordagem, na qual se devem valorizar as pessoas e não somente a produtividade, o Novo Serviço Público enfatiza a importância do gerenciamento através de pessoas, em que se valoriza o pensar, agir e assumir responsabilidades, diferente do modelo pautado, por exemplo, na velha administração pública, cujos alicerces se apóiam em modelos mecanicistas (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Esta premissa, da necessidade do gerenciamento através de pessoas, por si só já se justificaria se fossem consideradas somente as características próprias dos serviços, as quais fazem com que a qualidade e a satisfação do usuário estejam diretamente relacionadas aos contatos diretos que ocorrem entre eles e os servidores (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O Novo Serviço Público considera que as ferramentas utilizadas nos projetos de sistemas de gerenciamento são importantes, como o melhoramento da produtividade, processos de reengenharia e controles de desempenhos, porém argumenta que somente o uso destas ferramentas resultará, em longo prazo, em um desapontamento, uma vez que para a manutenção dos resultados deverão ser considerados, em paralelo, os fatores relativos aos valores e interesses individuais dos membros da organização (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A atenção a estes valores é fundamental para o desempenho das pessoas dentro da organização, uma vez que eles, traduzidos em sentimentos e emoções afetam tanto o comportamento individual como do grupo.

Ao se ignorar estes sentimentos e emoções, passa-se a considerar que somente o uso de uma perfeita designação do trabalho a ser realizado e das respectivas relações de autoridade, apropriadamente estruturadas e regularizadas, serão suficientes para que a eficiência seja atingida (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Pode-se aludir, com base nestas características, da designação do trabalho e relações de autoridade, que as mesmas são um resultado da influência sofrida pela administração pública dos princípios da Administração Científica, de Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), e da burocracia de Max Weber (1864 – 1920).

A administração científica é alicerçada em quatro princípios básicos: o princípio do planejamento, da preparação, do controle e o princípio da execução do trabalho.

O princípio do planejamento consiste em substituir o critério individual do operário, a improvisação e o empirismo por métodos planejados e testados.

O princípio da preparação consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado, e em preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Pressupõe o estudo das tarefas ou dos tempos e movimentos, e a lei da fadiga.

O princípio do controle consiste em acompanhar o trabalho (e não o trabalhador) para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido e segundo o plano de produção.

O princípio da execução consiste em distribuir distintamente, mas de forma equitativa, as atribuições e as responsabilidades entre o trabalhador e a direção (TAYLOR, 2006).

Esta metodologia estava calcada na fragmentação do trabalho e na divisão entre planejamento e execução, sendo que pesquisadores mais humanistas defendem que este tipo de técnica provoca diversos danos aos trabalhadores, uma vez que estes, em virtude de sua alienação e submissão ao controle, passam a trabalhar como uma engrenagem de uma máquina, um apêndice dentro de todo um processo produtivo desumano, que retira destes toda a sua espontaneidade e capacidade de criação, deixando os mesmos alienados (SARAIVA; PROVINCIALI, 2002).

Estas conseqüências vão contra a todas as novas formas de gerenciamento de pessoas e organizações baseadas no conhecimento e em competências, uma vez que estas necessitam

de trabalhadores que desenvolvam o seu domínio pessoal, seus modelos mentais, que possuam uma visão compartilhada, aprendam em equipe e por fim que possuam um raciocínio sistêmico complexo (SENGE, 2000).

A burocracia por sua vez, conforme abordado em capítulo anterior, se apresenta como um modelo racionalista, que busca a adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, buscando a máxima eficiência.

Conforme Weber (2004) aponta, o funcionamento da burocracia moderna se manifesta por princípios de competências oficiais fixas, pela hierarquia de cargos, na documentação, na intensa instrução da matéria, o emprego da plena força dos funcionários e o pleno conhecimento das regras, configurando, um sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos (MOTTA; PEREIRA, 1991).

Weber se mostrava preocupado com as conseqüências da burocracia tanto para a democracia como para as pessoas, ele postulava que o burocrata não poderia se esquivar do aparato no qual ele estava atrelado, referindo-se a burocratização como responsável pela criação de uma gaiola de ferro, onde todas as formas de valores orientados para a conduta social são sufocadas pela toda poderosa estrutura burocrata e pelos laços firmes da regulação das leis formais e racionais das redes de trabalho, contra as quais o indivíduo não teria nenhuma chance (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Estes princípios baseados na obediência a hierarquia e na autoridade, apesar de serem do início do século XX, ainda permanecem arraigados em muitas organizações, seja na sua aplicação ou pela influência que ainda exercem.

As suposições referentes a trabalhadores e suas motivações, no entanto mudaram, e o entendimento do papel do gerenciamento e liderança passou a centralizar as atenções. O papel dos gerentes era originalmente concebido com base na especificação de tarefas e procedimentos, através da utilização de manuais, e na conseqüente supervisão e controle dos trabalhadores. Com o reconhecimento dos componentes psicológicos na motivação humana surgiu a necessidade de aumentar a definição do gerenciamento para incluir relações humanas, a fim de manter os trabalhadores satisfeitos e produtivos. É importante ressaltar, no entanto, que enquanto os parâmetros de gerenciamento, acerca de pessoas, mudavam, as metas permaneciam as mesmas, de manter e aumentar a produtividade. Em muitos casos, a idéia era tratar os funcionários melhor e de forma mais humana com o único objetivo de conseguir um melhor desempenho deles (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Outras perspectivas do gerenciamento do comportamento humano surgiram e ganharam reconhecimento, como aquelas baseadas na premissa de que as normas de

comportamento dos grupos influenciam o comportamento individual. Estas teorias sugerem que os seres humanos são sociais, e prontamente formam grupos dentro e fora das organizações.

Esses grupos criam normas, papéis, e expectativas para os membros, que por sua vez, possuem a necessidade de pertencer a grupos, sendo que os grupos ainda, requerem certo nível de conformidade de seus membros para que os mesmos continuem pertencendo a ele.

Grupos informais e formais criam um contexto normativo para o comportamento humano dentro de organizações (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Mary Parker Follett (*apud* DENHARDT; DENHARDT, 2003) argumenta, por exemplo, que grupos dinâmicos e a motivação individual devem formar a base da administração.

Antes que simplesmente responder ordens, gerentes e trabalhadores devem definir os problemas administrativos juntos, e criar de forma adequada suas ordens para a situação. As ordens emanam da situação, e não das pessoas.

Em virtude de todos estes fatores, o Novo Serviço Público é baseado em elementos do comportamento humano como dignidade, verdade, sentimento de pertencer, preocupação com os outros, servir, cidadania baseada em ideais compartilhados e o interesse público, os quais, na Velha Administração Pública e no Novo Negócio Público, não são considerados (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

No Novo Serviço Público, ideais tais como justiça, equidade, responsividade, respeito, *empowerment* e compromisso não são negados, pelo contrário, muitas vezes superam o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2003; COSTA; SALM, 2006).

As pessoas que atuam na administração pública devem ser muito bem familiarizadas e guiadas por noções de representação e democracia direta, com a participação de cidadãos, com os princípios de justiça e liberdade individual, não somente com respeito a relação entre servidores públicos e cidadãos, mas também com referência a forma como os gerentes públicos devem tratar os outros servidores públicos.

Não se pode esperar que os servidores tratem os outros cidadãos de mesma categoria com respeito e dignidade se eles próprios não são tratados com dignidade e respeito (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

O Novo Serviço Público reconhece todas as mudanças e complexidades relativas ao serviço público, bem como que o administrador público não se trata só de pessoas cujos motivos estão baseados somente na estabilidade de emprego e na remuneração, mas sim

pessoas que querem fazer a diferença na vida dos outros, o servidor público é motivado por valores como lealdade, responsabilidade, cidadania, equidade, oportunidade e justiça. O administrador público serve e auxilia os outros, bem como protege os seus direitos, não porque estas atitudes ou comportamentos vão trazer benefícios para ele próprio, mas sim porque isto é a coisa certa a ser feita, diferente de quando se emprega uma ideologia de mercado, como apregoado pelo Novo Negócio Público, onde as atitudes estão voltadas para o ganho pessoal. Em organizações públicas é necessário tratar tanto os cidadãos como os demais servidores de uma forma consistentemente fundada em ideais democráticos, verdade e respeito (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Este tipo de gerenciamento requer modalidades participativas, democráticas, em que os diversos atores envolvidos no trabalho tenham voz ativa na tomada de decisões. Uma organização democrática é baseada na participação de todos os membros na tomada de decisão, nos freqüentes *feedback* referentes ao desempenho da organização, no compartilhamento de informações nos diferentes níveis, na garantia de direitos individuais, na possibilidade de apelar ou recorrer em caso de disputas difíceis e no suporte a atitudes e valores (GOLEMBIEWSKI *apud* DENHARDT; DENHARDT, 2003)

Todas estas características que o Novo Serviço Público deposita sobre o papel do servidor público fazem com que o líder também tenha que desenvolver novas competências, baseadas em novos pressupostos, diferentes daqueles na qual a Velha Administração Pública e o Novo Negócio Público estavam alicerçados.

A liderança está mudando em muitos sentidos. As pessoas, por exemplo, estão cada vez mais querendo participar das decisões que lhes afetam, a liderança deixa de ser uma posição na hierarquia e passa a ser um processo que ocorre através e além da organização. Liderança não é somente fazer as coisas certas, mas é fazer direito às coisas, a liderança está inevitavelmente associada com importantes valores humanos, incluindo os mais fundamentais valores públicos, valores tais como liberdade, igualdade e justiça (DENHARDT; DENHARDT; ARISTIGUETA, 2002).

A liderança está baseada em valores que estão divididos entre a organização e a comunidade. O líder para o Novo Serviço Público deve estar baseado em um tipo de poder que divida liderança e desenvolva pessoas (DENHARDT; DENHARDT, 2003; WHITE, 2003).

Para servir cidadãos, então, administradores públicos devem não somente conhecer e gerenciar seus próprios recursos, eles devem também estar atentos e conectados para outras fontes de suporte e assistência, engajando os cidadãos e a comunidade no processo. Eles não

devem somente tentar manter o controle, nem assumir escolhas baseadas em seus próprios interesses, mas deve tratar de promover o diálogo e a divisão de valores.

Em curtas palavras, eles devem partilhar o poder e agir com paixão, compromisso, integrando uma maneira que respeite e dê poderes ao cidadão.

No novo Serviço Público, esta nova 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 realização de projetos que beneficiem a humanidade (DENHARDT e DENHARDT, 2003).

Concluída a abordagem relativa à Administração Pública, a qual envolveu a noção do termo público, a conceituação de serviço público e a proposta do novo serviço público, é apresentada nos tópicos a seguir a base teórica sobre competência, competências organizacionais e competências individuais/gerenciais.

2.2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A palavra competência carrega consigo uma importante conotação dentro das organizações e tem sido motivo de intensa busca por parte dos administradores, que reconhecem na mesma a possibilidade de obterem desempenho melhor frente a diferentes situações adversas que cercam o dia a dia das organizações.

Na idade média o termo competência possuía conotação jurídica, e estava associado a pessoas ou instituições aos quais fossem atribuídas faculdades para apreciar e julgar questões, sendo que por extensão passou a designar o reconhecimento social sobre alguém que tinha a capacidade de pronunciar-se sobre determinado assunto. Por fim, o termo competência passou a ser utilizado com a função de qualificar indivíduos que podiam realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997; ODERICH, 2001).

Quando do surgimento e desenvolvimento da Administração Científica, que teve seus primórdios através de Taylor no final do século XIX e início do século XX, período no qual o mesmo publicou seus dois principais livros, “*Shop Management*”, em 1903, e “*The Principles of Scientific Management*”, de 1911, havia uma clara defesa com referência à existência de trabalhadores que poderiam ser considerados como de 1ª classe, ou seja, pessoas capacitadas para o desempenho de determinadas tarefas tendo como base suas competências específicas.

Em um dos seus discursos, Taylor apresentou claramente a sua preocupação com a busca por trabalhadores capacitados, cuja transcrição poderia ser trazida para os dias atuais sem perda de seu significado ou importância. Na oportunidade Taylor proferiu que “nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos competentes excede a oferta” (TAYLOR, 2006, p. 22).

No mundo das empresas a palavra competência vem assumindo diferentes significados, estando na maioria das vezes relacionadas a características pessoais, como conhecimentos habilidades e atitudes, e em outros casos relacionados às tarefas, aos resultados, ou seja, relaciona-se a entradas e saídas fazendo referência as variáveis dos processos (FLEURY; FLEURY, 2004).

A palavra competência pode ainda sofrer diferenciações, tendo como referência os termos em inglês *competence* e *competency*. A primeira estaria relacionada a áreas de trabalho na qual o indivíduo se mostra competente. A segunda por sua vez faz referência a características de comportamento que surgem como fatores determinantes para um desempenho competente por parte do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Esta diferenciação pode ser visualizada através do quadro abaixo que sumariza as mesmas:

Origem	<i>Competency</i> Estados Unidos	<i>Competence</i> Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>).	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Quadro 4: Comparativo entre *competency* e *competence*.

Fonte: Bitencourt (2001, p.33)

No contexto organizacional o emprego do termo competências teve suas origens fazendo referência ao indivíduo através de McClelland em 1973, quando o mesmo publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, o qual iniciou a discussão sobre competências entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com McClelland (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004), “a competência é uma característica subjacente a uma pessoa e que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Desta forma a competência foi diferenciada de aptidão, que pode ser caracterizada como um talento natural da pessoa; de habilidades, que pode ser considerada a demonstração de um talento particular na prática; e do conhecimento, que é o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (FLEURY; FLEURY, 2004).

No transcorrer da década de 80, Richard Boyatzis efetuou uma nova análise de dados de uma pesquisa sobre competência gerencias, encontrando traços que poderiam ser ditos como identificadores de um desempenho superior. Esta descoberta fez com que o mesmo, juntamente com McClelland, passasse a compor um conjunto de autores que marcaram a literatura americana sobre competência (FLEURY; FLEURY, 2004).

Sob esta ótica, a competência era vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificavam um elevado nível de desempenho, considerando-se ainda que os melhores desempenhos estejam baseados na inteligência e personalidade dos indivíduos. A competência desta forma passa a ser vista como um conjunto de recursos pertencentes ao indivíduo, e do qual o mesmo faz uso quando necessário (FLEURY; FLEURY, 2004).

Com o transcorrer do tempo a gestão de pessoas foi evoluindo, acompanhando as mudanças que se faziam necessárias no meio organizacional em virtude das transformações mundiais, passando por diversas etapas até culminar na era do conhecimento, onde é possível afirmar que houve um alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos e as estratégias empresariais, tornando-se prática organizacional a utilização do modelo de gerenciamento de pessoas baseados no conceito de competência (FLEURY; FLEURY, 2004).

No serviço público o movimento de competências tem se espalhado pelo mundo, penetrando e atraindo a atenção dos governos. As competências organizacionais e individuais são vistas não somente como um meio para se atingir um desempenho mais eficiente, mas também como um facilitador para mudanças e como meio para tornar o governo mais moderno, eficaz e responsivo (HORTON, 2000).

Em virtude deste movimento, os recursos humanos passam a ser vistos como a chave para o sucesso organizacional, e a preocupação com o desenvolvimento e o efetivo gerenciamento destes recursos está aumentando dentro das organizações, juntamente com o conseqüente gerenciamento da educação, uma vez que este tem se tornado o centro das atenções e representa uma nova forma de como se proceder (HORTON, 2000).

A noção de competência, no entanto permanece envolta em diferentes conceitos, significados e implicações, o que dificulta a sua aplicação no meio organizacional, face as abordagens distintas que são apresentadas pelos diferentes autores da área.

Tanguy (1997) sob esta mesma perspectiva, salienta que a noção de competências muitas vezes é empregada de forma equivocada nos discursos das empresas ou pelos especialistas que estão associados a elas, como os consultores. Eles relacionam a mesma a noção de organização de trabalho qualificante, não considerando a sua característica de estar relacionada ao conhecimento e a situação.

Como forma de auxiliar na compreensão deste termo, na seqüência, no quadro cinco, é apresentado os diferentes conceitos e as respectivas ênfases dos mesmos, conforme apresentado por Bitencourt (2001, p. 27-29). Deve-se considerar ainda que estas definições não são definitivas, uma vez que conforme abordado por Le Boterf (2003), o termo ainda se encontra em processo de construção.

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao Indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.

continua...

...continuação

6. Cravino (1994)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relacionam com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e auto desenvolvimento.
10. Boterf (1997)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
14. Hase <i>et al.</i> (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
15. Dutra <i>et al.</i> (1998)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.

continua...

...continuação

19. Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Quadro 5: Conceitos de competências

Fonte: Bitencourt (2001, p. 27-29)

Para o presente trabalho serão adotados como conceitos de competências aqueles apresentados por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001).

Zarifian (2001) destaca a dificuldade para a definição de competência, ressaltando que dentro de uma proposta de definição de competência a mesma estaria centrada em um processo de mudança de comportamento social por parte do indivíduo em relação a sua organização.

Zarifian (2004) sustenta que a definição de competência envolve três elementos diferentes, complementares uns aos outros, integrando diferentes dimensões, na qual a competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo frente a situações profissionais com as quais ele se confronta; é a inteligência prática colocada em ação apoiada em conhecimentos adquiridos, que são transformados conforme a diversidade de situações aumenta; é a faculdade de mobilizar e reunir diferentes atores ao redor das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidades.

De acordo com esta definição, e conforme apresentado por Zarifian (2001) os diferentes elementos que compõe a definição de competências podem ser assim caracterizados:

1. Assumir: é representado pela decisão do indivíduo de aceitar determinada situação de trabalho e passar a ser o responsável por ela, mesmo quando delegado a ele de forma hierárquica.

2. O tomar iniciativa: representa apresentar algo novo frente a uma situação, modificando algo existente, ou ainda criando ou começando alguma coisa nova. A iniciativa pode se apresentar em diferentes graus, sendo que a mesma pode ser observada sob duas óticas, uma baseada em situações já vivenciadas anteriormente em que o sujeito faz uso de conhecimentos e procedimentos que já são de seu conhecimento, então a tomada de iniciativa passa a ser o processo de determinar a escolha da norma boa a ser empregada. Já o segundo caso diz respeito justamente aos parâmetros que talvez melhor ilustre o conceito de competência, uma vez que está relacionado a situações que excedem por sua singularidade e/ou imprevisibilidade o repertório de normas existentes, se caracterizando claramente como a mais importante nos dias atuais.

3. O assumir responsabilidade: não se refere neste caso ao responder como na forma jurídica “por”, ou seja, de forma negativa, frente a algo que não deveria ter ocorrido. O sentido de responsabilidade neste caso se refere a assumir a responsabilidade frente a uma situação, avaliando a mesma, tomando as iniciativas que serão necessárias e pelos efeitos que irão decorrer da situação.

4. Sobre situações: a situação comporta simultaneamente os elementos objetivos, que são os dados da situação, as implicações, que fornecem a orientação necessária referente às ações potenciais que podem ser exigidas pela situação, e a forma subjetiva que o indivíduo tem de responder a situação, aprendendo, enfrentando e determinando suas ações em consequência da mesma. Por esta razão é que não é possível prescrever a forma que o indivíduo deve reagir a uma situação, tendo em vista que esta ação está diretamente relacionada à situação enfrentada e o indivíduo que a está enfrentando.

5. O entendimento prático: o termo entendimento não está somente relacionado a dimensão cognitiva, mas também a dimensão compreensiva, não adianta saber só o como, mas se faz necessário também compreender o porquê. O entendimento das implicações de determinada situação é tão relevante quanto à compreensão do comportamento de determinados elementos de uma situação.

6. O apoio em conhecimentos práticos: não existe competência sem uma base de conhecimentos que possam ser mobilizados pelo indivíduo quando do enfrentamento de uma situação de trabalho.

7. A transformação de conhecimentos: o indivíduo deve explorar a situação ao máximo sob a perspectiva do aprendizado, uma pós-situação nunca deve ser igual a uma pré-situação.

8. A maior diversidade de situações determina a intensidade de modificação de conhecimentos: situações variadas provocam com que o indivíduo aprenda melhor e de forma mais rápida, em virtude dos diferentes fazeres que resultem da diversidade de situações.

9. Mobilização de redes de atores: a capacidade, de frente a situações que ultrapassem as competências de um só indivíduo, de buscar competências complementares, criando uma rede em torno da situação. Esta tomada de posição corroborará de forma ética na sua tomada de iniciativa.

10. O compartilhamento de implicações de uma situação: os indivíduos somente se comunicarão entre si e disponibilizarão suas competências se experimentarem o sentimento de estarem compartilhando as implicações de uma situação, e se por isto forem avaliados por sua chefia. O compartilhamento de situações, com a participação nas implicações, permite dar um sentido coletivo as ações, que remeterá a um futuro comum.

11. Assumir campos de co-responsabilidade: as exigências de redes de ajuda mútua e as intervenções coletivas fazem com haja a necessidade do perfeito conhecimento das responsabilidades individuais e coletivas, a partir do desenvolvimento de certa moral de comportamento por parte de cada um dos sujeitos integrantes da equipe, tendo como base os valores compartilhados, daí decorre a necessidade do conhecimento por parte destes dos objetivos a serem atingidos coletivamente e os compromissos, implícitos e explícitos, de cada integrante da equipe relativo a estes compromissos.

A competência se constitui, portanto, em uma abordagem conciliando três conceitos, que se complementam e que por fim permitem, através de seu aprendizado, mobilizá-los de forma consciente (ZARIFIAN, 2001).

2.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS / GERENCIAIS

A competência, sob a ótica mais estratégica, é um termo relativamente novo, podendo-se afirmar que o mesmo obteve uma notoriedade maior a partir dos trabalhos de Prahalad e Hamel, conforme apontado por Oderich (2001).

Já a competência individual apresenta uma origem mais antiga e heterogênea, e se confunde com a noção de qualificação. Esta característica é contextualizada em função do ambiente em que desenvolveu sua definição, ou seja, o emprego formal, o trabalho

predominantemente industrial, sustentado por atividades geralmente previsíveis e com uma forte base sindical (RUAS, 2005).

Esta característica do trabalho está pautada nos princípios *tayloristas*, centrados no uso produtivo do corpo, uma vez que as tarefas, em virtude de sua fragmentação, exigiam somente do funcionário um desempenho baseado em movimentos que permitissem uma maior produtividade. A própria produtividade representa um forte impacto da característica do modelo industrial definido no século XVIII, conforme apresentado por Zarifian (2001). Esta, junto com a separação entre trabalhador e trabalho, e a imobilização de trabalhadores no espaço e no tempo, resultam em um forte golpe de força sobre as técnicas até então empregadas pelos artesões, e passam a definir os métodos para análise do desempenho dos funcionários, baseados basicamente no ritmo de saída de materiais da linha de produção medido em um intervalo de tempo, ou seja, baseada no fluxo.

Com estas características, a qualificação, pautada em trabalhos repetitivos e previsíveis, é diferente da atual realidade das organizações, que exigem profissionais possuidores de características que lhe permitam atuar em condições adversas.

A competência, que considerando a atual realidade difere do contexto da qualificação, está centrada em situações mais complexas, onde é solicitado ao profissional que o mesmo intervenha de maneira não mais repetitiva, mas atuando de forma a ter a capacidade de administrar “as panes”, que ocorrem aleatoriamente, e para as quais ele, de antemão, não sabe o que é preciso fazer e de que maneira fazer, necessitando criar, reconstruir e inovar (LE BOTERF, 2003).

Zarifian (2001) resume o que há de essencial na necessidade de mutação considerando os conceitos de evento crítico, comunicação e serviço, os quais determinam a urgência do uso desta nova metodologia baseada em competências.

O evento crítico pode ser caracterizado como a quebra das atividades rotinizadas, ou seja, o evento surge como um imprevisto que desestabiliza a capacidade de se manter os processos auto regulados. São as panes, a falta de qualidade, as mudanças imprevistas, são as exigências que surgem no desenrolar de uma atividade e que perturbam e exigem a tomada de decisões fora das rotinas. O evento pode surgir de duas maneiras, dentro do processo, ou ainda em virtude de novas exigências dos usuários (ZARIFIAN, 2001).

Na primeira hipótese, dentro do processo, o indivíduo deve confrontar o problema, seja através da antecipação, prevendo o que está por advir, antecipando a sua reação ou então durante e após o evento, seja intervindo ativa e pertinente em situação de evento, muitas vezes sob forte pressão de prazo, ou então debruçando após a ocorrência dos eventos, sobre este,

como forma de aprender, entender o ocorrido e daí retirar conclusões que o auxiliem a evitar que novos eventos como estes ocorram.

Na segunda hipótese, o evento ocorre em função de novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam as atividades de inovação, como novos produtos ou novas exigências da clientela. O evento segue mantendo suas características de ser imprevisto e surpreendente, no entanto não se encontra mais no processo produtivo, e sim surge como uma necessidade de resposta a novas demandas, exigindo da organização uma resposta. Da mesma maneira que o anterior é preciso uma reação por parte do trabalhador, que deverá enfrentá-lo e encontrar uma solução adequada. Para reagir ao evento é preciso que se esteja sempre muito atento aos sinais de modificações potenciais do ambiente, (por exemplo identificar novas expectativas de uma clientela, e mesmo precedê-las), organizar as ações para dar uma resposta diferenciada, criada exclusivamente para este evento, e conduzir o processo de tal forma que sejam analisadas todas as alternativas, serão descobertas e testadas as melhores hipóteses, sem um engessamento através de procedimentos e respostas padronizadas (ZARIFIAN, 2001).

Como postula Ruas (2005), “o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta”.

Tendo como base o evento, pode-se verificar uma intensa diferenciação entre competência e qualificação, a competência surge como algo mais amplo que pressupõe e considera a capacidade de raciocínio do ser humano, desestabilizando a analogia do homem como máquina. A competência pressupõe reação a eventos, desta forma a rotina perde seu status, as atividades não obedecem rigidamente a planos previamente elaborados, elas sofrem deformações, estão sujeitas a ações do acaso, o que exige profissionais preparados para agir em situações de eventos, não podendo os mesmos permanecer presos a postos de trabalho ou isolados, uma vez que quando o evento extrapola a capacidade de raciocínio de um indivíduo o trabalho em equipe será exigido, através da cooperação entre diferentes trabalhadores para que seja encontrada a alternativa para o evento que se apresenta. O aprendizado se dará através da capacidade dos trabalhadores de analisarem de forma crítica e sistemática estes eventos, capacitando-os a uma nova experiência baseada na variedade de eventos que os mesmos tenham enfrentado (ZARIFIAN, 2001).

A comunicação por sua vez é representada pela necessidade das pessoas interagirem entre si, principalmente quando da ocorrência de eventos complexos, que exigem o trabalho em equipe. É a capacidade de construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia de sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. É o compreender os

direitos e obrigações dos demais, entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações, entender a si mesmo, e através de interações chegarem a consensos sobre as ações, compartilhando normas mínimas de justiça que permitam o acesso de todos a informação. A comunicação surge de forma inquestionável, pois somente através dela, do saber utilizá-la será possível à troca de experiências e a aprendizagem, que permitiram o sucesso da organização complexa (ZARIFIAN, 2001).

O serviço surge como algo que na atualidade não pode ser considerado isolado, ele se encontra inserido em todas as atividades, sejam elas terciárias, industriais ou ligadas a agricultura. Conforme observado por Levitt *apud* Albrecht (2003, p. 2), “não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante. Todos nós prestamos serviços”. Esta variabilidade faz com que, inclusive, alguns serviços passem despercebidos pelos clientes, podendo ser tratados como serviços ocultos, conforme abordado por Grönroos (1995), o que dificulta inclusive, em muita das vezes a conceituação de serviços.

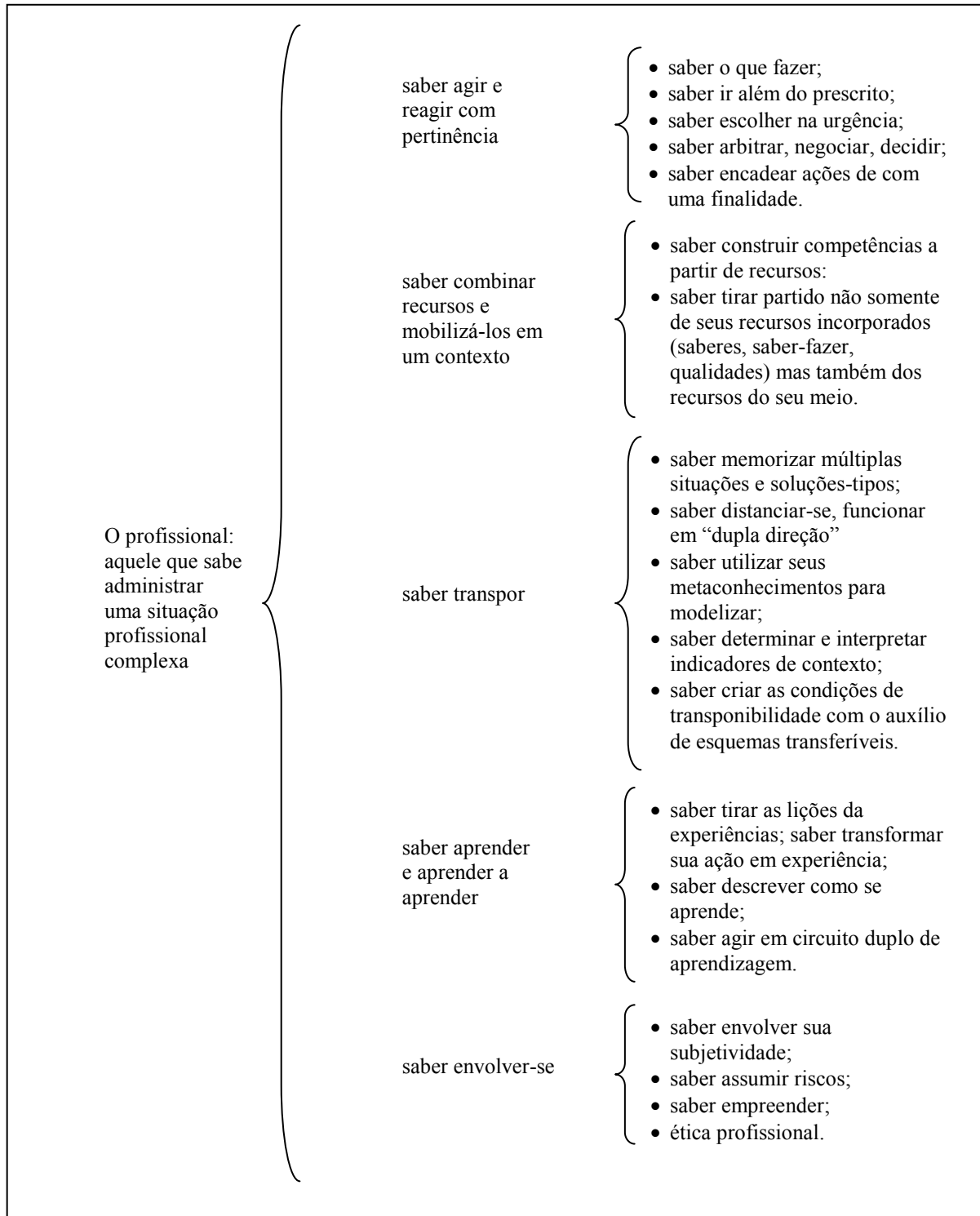
Zarifian (2001) seguindo esta mesma linha de pensamento aborda que trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é modificar o estado ou as condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que pode ser chamado de destinatário do serviço (ou cliente, no setor privado, ou usuário, no setor público), e que concerne no trabalho moderno a qualquer que seja a atividade. Desta forma o serviço se torna uma característica essencial do próprio trabalho.

O serviço caracteriza-se como um fator essencial do próprio trabalho, acentuando a sua influência em virtude de suas características, as quais o diferenciam dos bens, cujas singularidades deixam claro a dificuldade para se gerenciar esta atividade, principalmente pelo fato de que as percepções do cliente, referente ao mesmo, serão subjetivas. (GRÖNROOS, 1995).

A competência, portanto apresenta um caráter de enfoque baseado na dinâmica, não estando pautada somente na estocagem de recursos, mas sim na capacidade de reunir e mobilizar estes recursos, dentro de uma situação em que a ação do protagonista, baseada em sua atitude, na sua capacidade de agir, será fundamental para atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área em situações específicas, onde se colocam recursos e restrições (ODERICH, 2001).

Considerando-se esta condição, na qual o profissional é exposto a situações complexas em virtude das diferentes abordagens que podem ser apresentadas a um profissional no seu dia-a-dia em face de mudanças contextuais do ambiente de trabalho, e considerando ainda que

estas situações aumentem a cada dia que passa, o que se espera do profissional é que o mesmo saiba administrar estas situações, sendo que este saber administrar a complexidade, de acordo com Le Boterf (2003, p.38), pode ser apresentado conforme quadro a seguir:



Quadro 6: Principais características esperadas do profissional
Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p.92)

Observando-se as características apresentadas anteriormente, verifica-se que a competência pode ser determinada pela capacidade de mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos, através de uma instrumentalização que envolva recursos pessoais e de seu meio, (RUAS, 2005; LE BOTERF, 2003), sendo que a efetividade e a legitimação da competência, só ocorre por meio de situações reais de trabalho, onde, em condições específicas o profissional fará uso de suas capacidades e conhecimentos para solução da situação complexa (RUAS, 2005).

Os recursos pessoais podem ser identificados como aqueles que o profissional deve ter incorporado, e são distinguidos em diversos saberes, os quais apresentam características heterogêneas e irregulares, sendo que a sua utilização e combinação de forma correta, caracteriza-se como uma das características essenciais da competência, e que Le Boterf (2003, p.95), assim os distinguiu:

• Os saberes	<ul style="list-style-type: none"> Saberes teóricos; Saber do meio; Saberes procedimentais
• Os saber-fazer	<ul style="list-style-type: none"> Os saber-fazer formalizados; Os saber-fazer empíricos; Os saber-relacionais; Os saber-fazer cognitivos
• As aptidões ou qualidades;	
• Os recursos fisiológicos;	
• Os recursos emocionais.	

Quadro 7: Os diversos saberes incorporados ao profissional.

Fonte: Le Boterf (2003).

Os recursos do meio por sua vez, que são externos, situados no entorno do profissional, são constituídos, por exemplo, por máquinas, meios de trabalho, informações e redes relacionais (LE BOTERF, 2003).

O desenvolvimento de competências dentro de uma organização não se limita somente aos indivíduos, ela deve se estender ao nível organizacional. O desenvolvimento da competência organizacional, ou ainda a funcional, não é representada somente pela soma das competências individuais de seus membros, ela depende diretamente da qualidade das

competências individuais e de sua capacidade de mobilização e integração (LE BOTERF, 2003).

Como visto anteriormente, Zarifian (2001), aborda que dentro do conceito de competências, a capacidade de mobilização dos atores frente a uma situação se torna imprescindível, como forma de proporcionar o compartilhamento da situação.

Da mesma forma Le Boterf (2003) aponta que “a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e sinergia existente entre as competências individuais”.

As empresas por estarem cada vez mais inseridas em um ambiente extremamente turbulento, buscam construir uma coluna vertebral que lhes possa dar sustentabilidade, o que passa pelo desenvolvimento de uma competência coletiva bem estruturada, a qual vai garantir inclusive, que quando um membro se ausente, outro possa assumir o seu lugar sem com isto determinar o fim a competência coletiva (LE BOTERF, 2003).

A competência coletiva está pautada na capacidade da organização de mobilizar e combinar as competências individuais dos atores, formando uma rede. Esta capacidade de combinar determina um valor capital para a organização, que sob a perspectiva de concorrência, pode ser como uma qualidade que os concorrentes têm dificuldade de copiar (LE BOTERF, 2003).

Por ser diferente da competência individual, conforme Le Boterf (2003), a competência coletiva pode ser identificada a partir do reconhecimento dos seguintes componentes:

1. Um saber elaborar representações compartilhadas;
2. Um saber comunicar-se;
3. Um saber cooperar;
4. Um saber aprender coletivamente da experiência.

Nesta mesma linha de raciocínio, Prahalad e Hamel (1995) conceituam as competências organizacionais, denominadas competências essenciais de uma organização ou *core competences*, como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias. Este conjunto de acordo com estes autores é composto de diversas habilidades específicas, associada às tecnologias, sendo pouco provável que a mesma se baseie somente em um único indivíduo ou equipe, pois ela representa o somatório de aprendizagem de todos os conjuntos de habilidades individuais e organizacionais.

Fleury e Fleury (2004) ainda fazendo referência às competências essenciais de um negócio, ou competências organizacionais, salientam que estas podem ser resultado de uma estratégia da organização, ou seja, que a organização pode determinar as competências necessárias ao seu negócio e procurar desenvolvê-las, ou ainda que a existência de competências já identificadas podem determinar a estratégia a ser escolhida pela organização, podendo criar um círculo virtuoso.

Ruas (2005) aprofundando os conceitos de competências, procura diferenciar os diferentes tipos de competências existentes em uma organização, salientando que as mesmas pode ser dividida em três dimensões, uma de caráter corporativa, onde estariam as competências organizacionais, que está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização; a competência funcional, que estaria no nível intermediário, mas referindo-se ainda a competência de grupo; e por fim a dimensão da competência individual, a qual inclui as competências do tipo gerencial.

As competências gerenciais, de acordo com Ruas (2005), “são aquelas que colocam as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

No serviço público as competências gerenciais estão diretamente relacionadas com a virtude, com a qual mantém uma estreita proximidade. No entanto, em função da burocracia e da eficiência gerencialista, as mesmas tem sido apresentadas como sendo dois campos distintos, onde a virtude é relegada a um segundo plano, dando-se ênfase somente a competência.

Sob esta perspectiva, a virtude é relacionada a idéias de moralidade, oferecendo perspectivas que moldam a vida das pessoas, sendo que a competência por sua vez incorpora somente a noção de habilidades adquiridas e eficiência técnica.

Fundamentalmente a virtude é interna (mas não inata), e revela outros aspectos, representando traços do caráter que são necessários para uma vida humanamente significativa. Já a competência por sua vez, em contradição, é apresentada como voltada somente para a ação, em detrimento do caráter, sendo construída tendo como princípio básico a demonstração de capacidade (NAQUIN; HOLTON, 2003 *apud* MACAULAY; LAWTON, 2006).

A competência e a virtude, no entanto, representam um conjunto onde a competência engloba certas virtudes, e estas por sua vez, necessitam de certas competências para que sejam reveladas com sucesso através de atos virtuosos. A competência como uma excelência do gerenciamento, inevitavelmente tem a noção de virtude em seu coração, desta forma quando se aborda a competência, não se está substituindo a virtude como um dos principais fundamentos do serviço público (MACAULAY; LAWTON, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um dos pontos principais a serem observados em uma pesquisa é a forma como ela é conduzida, identificando-se claramente as técnicas empregadas, para que a mesma obtenha a validação interna e externa com relação aos resultados obtidos. A fim de atender este preceito, neste capítulo é apresentado o detalhamento da metodologia de pesquisa empregada no presente trabalho, procurando evidenciar de forma clara todos os métodos adotados na condução da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui como base paradigmática o interpretativismo, sendo de natureza básica, que se apresenta como aquela destinada a suprir o pesquisador das primeiras informações acerca de determinado fenômeno, despertando a curiosidade e fornecendo subsídios para futuras pesquisas (CASTRO, 1977). Como método fez-se uso da pesquisa qualitativa que, de acordo com Richardson (1999), busca compreender de forma detalhada as características e significados situacionais apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa qualitativa apresenta como característica a flexibilidade e a diversidade, valorizando a subjetividade inerente ao comportamento humano, evidenciando a complexidade da vida e os significados ignorados da vida social (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001; CHIZZOTTI, 1991).

Merriam (1998) também sustenta o mesmo raciocínio, ao abordar que a pesquisa qualitativa é uma metodologia que abarca uma série de formas de pesquisas que ajudam a entender e explicar os significados de fenômenos sociais, com a menor disrupção possível do cenário natural. Ela busca entender o fenômeno analisando-o sob a perspectiva dos participantes, de como os mesmos constroem sua visão da realidade tendo como base suas interações individuais com o seu mundo social.

A utilização deste método proporciona ao pesquisador a possibilidade de analisar os significados que os indivíduos atribuem as suas ações dentro do ambiente em que os mesmos convivem e constroem a sua vida, permitindo a compreensão dos atos e decisões dos atores

sociais e dos vínculos indissociáveis das ações particulares em relação ao contexto social em que estas ocorrem (CHIZZOTTI, 1991).

O emprego do método qualitativo na presente pesquisa, portanto, se justifica pela mesma estar baseada na identificação de características próprias dos secretários de cartório quando inseridos em seu contexto de trabalho e no exercício da função. De acordo com os conceitos de competência explorados no capítulo anterior, a mesma só pode ser verificada quando da existência da ação por parte do ator, o que pressupõe a identificação das diferentes percepções dos secretários de cartório acerca destas ações quando exercendo seus cargos e frente a situações complexas no seu ambiente de trabalho.

A pesquisa também se caracteriza como exploratória – descritiva, uma vez que se ateve à identificação das competências dos secretários de cartórios dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina, para as quais não foram identificados registros sob a perspectiva abordada pelo presente trabalho.

A pesquisa exploratória, de acordo com Richardson (1999) é utilizada quando não se tem informações sobre determinado tema e deseja-se conhecer o fenômeno, o que é corroborado por Vergara (2000), que salienta que a pesquisa exploratória se justifica nos casos em que existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado sobre determinado fenômeno.

Tendo em vista que o fenômeno a ser pesquisado se encontra inserido em um contexto da vida real, foi adotado como procedimento de pesquisa o estudo de caso, o qual representa a estratégia preferida neste tipo de investigação, contribuindo para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros que também possam ser relacionados a estes aspectos (YIN, 2002).

O estudo de caso é caracterizado como uma estratégia de pesquisa por permitir o estudo dos fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, sendo ainda adequado para o estudo de processos e a análise dos fenômenos sob diferentes ângulos (ROESCH, 1999).

O emprego de diversas fontes de dados por sua vez, em um estudo de caso, se apresenta como um importante princípio a ser seguido nesta modalidade de pesquisa, uma vez que este, juntamente com a criação de um banco de dados e a manutenção do correto encadeamento das evidências, garantem a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos (YIN, 2002).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve sua origem baseada no interesse do pesquisador de aprofundar os estudos relacionados às competências individuais dos Secretários de Cartórios dos Juizados Especiais Cíveis do Estado de Santa Catarina, tendo em vista as características que envolvem esta modalidade de atendimento judiciário. A mesma demanda que os servidores possuam características diferenciadas daqueles que atuam em outras varas, uma vez que nestes cartórios em específicos, considerando-se alguns de seus aspectos, é possível que as partes atuem sem a intermediação de advogados.

No Estado de Santa Catarina, conforme informação disponível no site do Tribunal de Justiça, o poder judiciário estadual possui 111 comarcas, 94 instaladas, sendo que destas, dez possuem cartórios de juizados especiais instalados formalmente, distribuídos conforme quadro a seguir:

Nº.	COMARCAS	UNIDADES
01	Balneário Camboriú	Juizado Especial Cível
02	Blumenau	Juizado Especial Cível Juizado Especial Criminal
03	Capital (Florianópolis)	Juizado Especial Cível Juizado Especial Criminal Juizado Especial Cível do Foro do Continente Juizado Especial Cível do Foro do Norte da Ilha
04	Chapecó	Juizado Especial Cível
05	Criciúma	Juizado Especial Cível
06	Itajaí	Juizado Especial Cível
07	Joinville	Juizado Especial Cível
08	Lages	Juizado Especial Cível
09	São José	Juizado Especial Cível Juizado Especial Criminal
10	Tubarão	Juizado Especial Cível

Quadro 8: Distribuição dos Juizados Especiais Formalizados no Estado de Santa Catarina

Fonte: Tribunal de Justiça

Dentre os juizados especiais, foram adotados como objeto de pesquisa os juizados especiais cíveis, no total de 11 formalmente instalados e que não constituam varas únicas. Estes cartórios apresentam características singulares, uma vez que os mesmos recebem as mais diferentes demandas, já que podem ser de competência dos mesmos as mais diferentes causas de baixa complexidade. Estes cartórios, em alguns casos, permitem que a própria parte formule o pedido de ação, sem a necessidade da utilização de advogados, o que faz com que a diversidade de situações a serem enfrentadas pelos secretários de cartórios no desempenho de sua função seja maior, bem como a complexidade a ser administrada.

Os cartórios dos juizados especiais cíveis estão distribuídos regionalmente no Estado de acordo com o quadro 8, sendo que os mesmos são chefiados pelos secretários de cartório, os quais, por serem os responsáveis pela condução das atividades do cartório, foram tomados como objeto de pesquisa, a fim de se identificar quais são as competências utilizadas pelos mesmos frente aos diferentes eventos que envolvem o seu dia-a-dia.

Entende-se que estes personagens, os secretários de cartório, devem possuir ou adquirir competências que permitam a eles atuarem de forma a atender tantos os anseios das pessoas que buscam o cartório para o ajuizamento de diferentes ações, bem como de gerenciar o grupo que compõe o cartório além de responder ao juiz do cartório e ao Tribunal de Justiça.

Com relação específica aos anseios das pessoas que buscam o cartório para o ajuizamento de ações, os mesmos esperam que os servidores atuem de forma a prover serviços que satisfaçam suas expectativas, ou seja, aos servidores cabe atuar de forma motivada, buscando servir com espírito altruísta, indo ao encontro do modelo proposto por Denhardt e Denhardt do Novo Serviço Público.

Desta forma, a pesquisa ficou limitada ao âmbito dos cartórios dos juizados especiais cíveis, instalados formalmente no Estado de Santa Catarina e que não constituam varas únicas e que são no total de onze.

Dos cartórios previamente selecionados, entretanto, a pesquisa abrangeu somente 8 cartórios, em virtude de que em três dos cartórios, os secretários de cartórios, no período da pesquisa, se encontravam de férias ou de licença.

Portanto foram objetos de pesquisa os seguintes cartórios: Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú, Juizado Especial Cível de Blumenau, Juizado Especial Cível de Capital, Juizado Especial Cível do Foro do Continente, Juizado Especial Cível de Chapecó, Juizado Especial Cível de Criciúma, Juizado Especial Cível de Itajaí e o Juizado Especial Cível de Tubarão.

O Juizado Especial Cível do Norte da Ilha, em virtude de estar instalado em uma vara única, não atendeu aos pressupostos utilizados como delimitadores da presente pesquisa, sendo excluído da mesma.

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

A pesquisa buscou abordar a população representada pelos 11 secretários dos cartórios dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina instalados formalmente e que não constituam varas únicas. Entretanto, conforme explicado no item anterior, a pesquisa abrangeu somente 8 dos cartórios previamente selecionados, em virtude de que em três dos cartórios, os secretários, no período da pesquisa, se encontravam de férias ou de licença.

Os secretários dos cartórios dos juizados especiais são representados por funcionários concursados do Tribunal de Justiça, podendo os mesmos serem escrivães ou técnicos judiciários auxiliares.

Os escrivães são funcionários concursados para o cargo de mesmo nome, podendo exercer a função de secretários de cartório, sendo a escolaridade mínima exigida quando do concurso público, o bacharelado em direito. O técnico judiciário auxiliar, por sua vez, é representado por servidores cuja formação exigida para o cargo de mesmo nome é o nível médio, sendo que estes são designados para exercício da função de secretário de cartório considerando-se a capacidade e confiança depositada pelo juiz responsável pelo cartório.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados na presente pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira etapa compreendeu a coleta dos dados secundários, sendo que na segunda etapa foi realizada a coleta e análise dos dados primários.

Com relação à primeira etapa, a pesquisa documental no estudo de caso se apresenta como uma das principais fontes para coleta de dados, sendo que a mesma somente pode ser deixada de lado nos casos específicos em que a população a ser investigada não dominava a arte da escrita (YIN, 2002).

No caso específico desta pesquisa a coleta de informações em documentos se apresentou como uma importante fonte, uma vez que através dela foi possível efetuar todo o resgate histórico da função de secretário de cartório do juizado especial, como forma de prover as informações relativas à caracterização da função sob a ótica funcional regida pelo Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Marconi e Lakatos (1999) salientam que este tipo de pesquisa fornece não só os conhecimentos que servem de *background* ao campo de interesse, mas também evitam esforços desnecessários, evitam duplicações e auxiliam na formulação de hipóteses ou identificação de problemas, orientando ainda para outras fontes de coleta. A coleta de informações através de documentação corrobora e valoriza as informações oriundas de outras fontes de dados (YIN, 2002).

Na segunda etapa, na coleta dos dados primários, foi empregada a entrevista focada. A entrevista se apresenta como uma das mais importantes ferramentas a serem utilizadas para coleta de dados em estudos de caso, sejam eles múltiplos ou simples (YIN, 2002).

A entrevista do tipo focada é aquela em que ainda é mantido certo grau de espontaneidade, aparentando um caráter informal. Porém, a mesma segue um roteiro, sendo o respondente entrevistado por um curto período de tempo (YIN, 2002).

Esta metodologia para coleta de dados proporciona ao entrevistador a oportunidade de ampliar seus conhecimentos acerca de uma população através de encontros frente a frente, os quais, dentro de uma pesquisa qualitativa nas ciências sociais, se caracterizam como fundamentais, uma vez que em se tratando de questões humanas, as interações entre pessoas proporcionam a melhor compreensão das percepções do entrevistado acerca do contexto a ser estudado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNEJDER, 2001; MARCONI; LAKATOS, 1999; RICHARDSON, 1999; ROESCH, 1999; YIN, 2002).

Ainda com relação à coleta dos dados primários, a mesma foi subdividida em duas sub-etapas. A primeira compreendeu uma visita ao Tribunal de Justiça e a segunda a visitas às comarcas a serem pesquisadas.

Na primeira sub-etapa, que teve como objetivo determinar o universo a ser pesquisado, bem como fornecer ao pesquisador as características da população a ser pesquisada, foi realizada uma entrevista com um representante da Secretaria do Conselho Gestor do Sistema e de um representante da Assessoria de Planejamento Organização e Planejamento do Tribunal de Justiça.

Esta primeira entrevista teve duração de três horas, sendo que a princípio a mesma não seguiu um roteiro específico, momento que foi utilizado para apresentação da proposta de

pesquisa e para que o pesquisador e os entrevistados, de maneira informal, se familiarizassem com os assuntos a serem abordados. Esta primeira etapa foi importante para o estreitamento de laços, permitindo uma maior fluência entre entrevistados e pesquisador.

Os entrevistados se mostraram solícitos e receptivos ao tema, primeiramente efetuando uma retrospectiva a respeito dos juizados especiais cíveis no Estado de Santa Catarina, apresentando os dados referentes aos mesmos e na sequência respondendo as perguntas efetuadas pelo pesquisador, de acordo como o apêndice 1.

Durante essa primeira entrevista ainda, foi discutido a forma como as entrevistas seriam realizadas, e como as mesmas poderiam ser agendadas, de maneira a evitar deslocamentos desnecessários e permitir ao pesquisador atingir todos os cartórios objeto do estudo.

A segunda sub-etapa por sua vez tratou da realização de entrevistas do tipo focadas com os secretários de cartório dos juizados especiais cíveis, realizadas nas respectivas comarcas.

Optou-se pela realização das entrevistas na própria comarca, no respectivo cartório, considerando-se que a mesma representa a melhor abordagem quando da utilização do método qualitativo, uma vez que este proporciona ao pesquisador a possibilidade de analisar os significados que os indivíduos atribuem as suas ações dentro do ambiente em que os mesmos convivem e constroem a sua vida profissional (CHIZZOTTI, 1991).

Para realização das entrevistas foi empregado um roteiro, conforme apêndice 2, como forma de proporcionar homogeneidade aos dados, permitindo, quando da análise do conteúdo, uma categorização das diferentes dimensões a serem identificadas. O roteiro de pesquisa, composto de onze perguntas abertas e utilizado em todas as entrevistas, foi dividido em três partes, a saber: 1ª parte abordando o perfil do entrevistado; a 2ª parte referenciando ao contexto de trabalho do entrevistado e a 3ª e última parte, abordando os aspectos relativos às competências e saberes.

As entrevistas tiveram em média duração de uma hora, sendo que as mesmas foram agendadas seguindo um roteiro prévio a fim de permitir uma otimização do trajeto a ser percorrido pelo entrevistador, uma vez que as entrevistas foram realizadas em 08 comarcas, distribuídas em diferentes regiões do Estado de Santa Catarina.

Além dos dados primários coletados e dos documentos analisados, fez-se uso também, de forma parcial, como dados secundários, de uma pesquisa de satisfação dos usuários do judiciário catarinense, realizada pelo Tribunal de Justiça no período de 30/06/2004 à 11/04/2005.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para atendimento dos objetivos específicos, propostos pela presente pesquisa, os dados primários foram tratados em três etapas distintas.

A primeira etapa consistiu em identificar as dificuldades ou situações complexas enfrentadas pelos secretários de cartório no desempenho de sua função e a forma que os mesmos atuam para superar estas dificuldades. A segunda etapa envolveu a identificação, de acordo com as dificuldades e a forma de atuar dos secretários de cartório, dos recursos ou saberes combinados para superar as dificuldades. A terceira etapa foi constituída da comparação dos saberes, identificados no desempenho da função de secretário de cartório do juizado especial cível, com a perspectiva do novo serviço público proposto por Denhardt e Denhardt (2003).

Para análise dos dados primários foi empregada a técnica de análise de conteúdo, com o uso da análise de respostas a questões abertas.

Conforme Bardin (2004) a análise de conteúdo se caracteriza pela utilização de um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata única e exclusivamente de um instrumento, mas de um conjunto de apetrechos, marcado pela utilização de uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, que é as comunicações.

Bardin (2004) salienta que a análise de conteúdo se apresenta como uma técnica na qual se procura compreender as comunicações além do seu significado imediato, buscando a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, podendo ser expressa pelo desejo de rigor e da necessidade de descobrir, de adivinhar e de ir além das aparências na interpretação das comunicações.

A análise de símbolos das características de comunicação são elementos essenciais para a interpretação e compreensão do homem, da sua história, de seu pensamento, sua arte e suas instituições. Desta forma a análise de conteúdo representa um tema central para as ciências humanas e cada vez mais vem se transformando em uma importante ferramenta para compreensão das relações e interações entre os indivíduos (RICHARDSON, 1999).

A análise de conteúdo representa a interpretação, através de uma análise estatística, do discurso político, empregando diversas técnicas, cujos objetivos é a identificação dos símbolos imersos na comunicação que relevem o conteúdo manifesto da comunicação (RICHARDSON, 1999).

Portanto, pode ser objeto de uma análise de conteúdo, toda a comunicação que implique na transferência de significados de um emissor a um receptor (RICHARDSON, 1999).

O método de análise empregada compreendeu a pré-análise do material, a exploração e o tratamento dos resultados, que de acordo com Bardin (2004), compõem as diferentes fases de uma análise de conteúdo.

Para tratamento dos resultados foi empregada a categorização dos dados, que de acordo com Bardin (2004) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”.

O processo de categorização, que foi empregado como forma de permitir a verificação da frequência de ocorrência de determinada categoria, compreendeu a utilização de uma planilha para agrupamento dos dados colhidos a partir das entrevistas. Os dados foram categorizados obedecendo a seguinte ordem cronológica: dificuldades, forma que atuam e recursos. Os recursos por sua vez, conforme fundamentação abordada anteriormente no capítulo específico, foram ainda subdivididos em: os saberes, os saber-fazer, aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos, emocionais e do meio.

Categorizados os dados, foi efetuada a análise da frequência dos mesmos a partir da fala dos entrevistados, como forma de proporcionar os subsídios necessários para interpretação dos resultados obtidos.

Os dados secundários por sua vez, também foram analisados utilizando-se como técnica a análise de conteúdo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores quando da realização de uma pesquisa podem se apresentar como incontrolláveis, influenciando o transcurso e o planejamento previamente proposto pelo pesquisador, devendo os mesmos ser identificados e apresentados, como forma de preservar os resultados e a validação interna e externa da pesquisa.

Na presente pesquisa o primeiro ponto a ser destacado com limitador para a mesma diz respeito ao número de entrevistas realizadas. Conforme delimitação realizada e planejamento proposto, as entrevistas deveriam atingir onze comarcas, sendo que para

realização das mesmas foram efetuados contatos prévios com os respectivos secretários de cartório a fim de agendar os dias e horários para realização das mesmas. Quando da realização desta etapa foi identificada a impossibilidade de realização das entrevistas em três dos cartórios selecionados, Joinville, Lages e São José, tendo em vista que os secretários de cartório titulares se encontravam de licença ou férias.

Outro fator que se apresentou como limitante da pesquisa foi o tempo empregado em cada entrevista. Em virtude das pesquisas serem realizadas em horário normal de expediente dos secretários de cartório, havia a preocupação em não estender o tempo de entrevista, tendo em vista o volume de trabalho e eventuais prejuízos que poderiam ser acarretados à rotina do cartório, o que em parte, impediu um maior aprofundamento nos questionamentos dirigidos aos mesmos. Esta preocupação se justifica pelo fato, inclusive revelado pela própria pesquisa, que em muitos cartórios o número de funcionários está aquém da necessidade considerando-se o volume de processos.

Observou-se também que em algumas entrevistas o secretário de cartório evitou aprofundar as respostas, limitando-se a dar respostas rápidas, evasivas, o que pode revelar certo receio de se comprometer frente à instituição. Este fator pode ainda ter se manifestado em função da técnica empregada pelo pesquisador durante a entrevista, que pode não ter, em alguns casos, se mostrado como a mais eficiente para permitir uma interação maior entre entrevistador e entrevistado. A este problema, pode ainda estar aliada, uma possível falta de experiência ou técnica por parte do pesquisador, que não permitiu a este, em tempo hábil, contornar a situação.

Relevante se torna também evidenciar que as dificuldades apresentadas pelos secretários de cartórios, ou identificadas através da análise do discurso, podem conter uma carga elevada de influência em virtude de algum fato recente, o que denota que um provável estudo realizado em outro período poderia revelar outros tipos de dificuldades, o que exigiria do secretário de cartório a reunião e mobilização de outros conjuntos de recursos próprios ou do meio para superar as adversidades encontradas.

As conclusões obtidas na presente pesquisa, que fez uso de um estudo de caso, o qual permite a análise profunda de uma situação dentro de seu contexto, não devem ser estendidas ou generalizadas para outros Tribunais de Justiça ou secretários de cartórios. Os dados obtidos no presente estudo, entretanto, com as devidas precauções, considerando-se as diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de dados secundários e primários coletados através da pesquisa documental e entrevistas realizadas no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e nas respectivas comarcas objeto deste estudo.

4.1 HISTÓRICO DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

A organização judiciária no Brasil, conforme apresentado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (2007), durante o período colonial, seguiu os mesmos moldes adotados em Portugal, tendo sido transferido de Lisboa, juntamente com a corte, os tribunais e órgãos judiciais, os quais foram instalados no Rio de Janeiro, como a Casa de Suplicação, Desembargo do Paço e a Mesa da Consciência e Ordens, sendo a justiça exercida pelo Rei.

Já durante o período das capitanias hereditárias os governadores já possuíam seus próprios ouvidores, os quais acumulavam funções judiciárias e administrativas. Os ouvidores recebiam esta denominação em função justamente de tomar ciência com relação aos pedidos e apelações.

Na segunda metade do século XVII foi criado pela Coroa Portuguesa o cargo de Ouvidor Geral do Sul, o qual possuía jurisdição sobre todos os demais ouvidores das capitanias.

Os primeiros juízes que eram denominados Ordinários, não eram necessariamente bacharéis em leis, os mesmos se tratavam de juízes eleitos pelos homens qualificados da comunidade, e confirmados pelos Ouvidores. Os juízes portavam uma vara vermelha como insígnia. Os juízes de fora por sua vez, deveriam ser bacharéis em leis, nomeados pelo Rei, substituindo os juízes ordinários, sendo que os mesmos utilizavam como insígnia a vara branca a qual representava a distinção régia.

A vara por sua vez era um símbolo da antiga magistratura e representava um sinal de jurisdição. Atualmente a palavra foi incorporada a magistratura nacional e ao Direito Pátrio.

A justiça na época do império era única, de âmbito nacional; uma só organização judiciária se estendia por todo o território nacional.

O primeiro juiz togado nomeado foi o Dr. Francisco Lourenço de Almeida, nomeação esta feita pelo Príncipe Regente, Don João, através da Mesa de Desembargo do Paço, para as terras Catarinenses, o qual exerceu o cargo de Primeiro Juiz de Fora do Cível, e Crime e Órfãos da Vila do Desterro. O mesmo prestou juramento perante o Ministro Tomaz Antônio Vila Nova Portugal, em 29 de julho de 1812, tendo se apresentado á Câmara da Vila do Desterro em 17 de agosto do mesmo ano.

A constituição de 1824, a primeira do Brasil independente, preceituou que em todas as províncias deveria haver um Tribunal de Relação, tendo como função aproximar a justiça do povo, dando-lhe mais comodidade.

Este preceito, no entanto, demorou a ser acatado pelo Governo Imperial, sendo que por muito tempo foi considerado parcialmente, havendo somente quatro Relações: a da Corte, que compreendia além do Rio de Janeiro, as províncias do Sul e centrais, incluindo Santa Catarina; a da Bahia, a mais antiga, que foi criada pelas cortes espanholas em 1587, durante o reinado de Felipe II, rei de Espanha e Portugal, com instalação datada de 1609; a terceira em Pernambuco e a quarta em São Luiz do Maranhão.

Decorridas algumas décadas, foram criadas, através do Decreto de nº. 2.342, de agosto de 1873, mais sete Relações, sendo que uma destas na cidade de Porto Alegre, cuja jurisdição compreendia o Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O Império com seu centralismo rígido, não permitia que as províncias tivessem a iniciativa de criação de Relações locais, ficando desta forma a província de Santa Catarina relega a um segundo plano com relação a um assunto de tanta importância para seus habitantes, o que fazia com que a província permanecesse sob jurisdição da Relação de Porto Alegre, que apresentava o inconveniente da distância, a qual era agravada pela precariedade dos meios de transporte e comunicação no período em questão.

Com o surgimento da República e a instituição do federalismo pela Carta Política de fevereiro de 1891, o organismo da Justiça unitária foi extinta, como decorrência do regime e mercê do modelo norte-americano, passando-se a adotar em substituição o da Justiça dual, a Federal e a dos Estados, previstos em diversos dispositivos da Constituição de 1891, especialmente pelo artigo 62, o qual explicitava que cada Estado iria se reger pela Constituição que adotasse, respeitando, porém, os princípios da Constituição da União.

Estes princípios incluíam também a divisão do poder público em três ramos: legislativo, executivo e judiciário. De acordo com Barbalho (*apud* TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b), o judiciário tem como função manter segura a liberdade de forma que esta não corra perigo, passando ainda a Justiça Estadual e Federal a

atuarem cada uma em sua esfera de competência (VIEIRA, 1981 *apud* TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

Na seqüência, através do Decreto nº. 112, de 16 de setembro de 1891, o Estado foi dividido em catorze comarcas: Desterro, São José, São Miguel, Tijucas, Itajaí, Blumenau, São Francisco, Joinville, São Bento, Laguna, Tubarão, Araranguá, Lages e Curitibanos, esta com sede na vila de Campos Novos.

Após esta divisão, foram tomadas as providências para a instalação do Superior Tribunal de Justiça, o que ocorreu na tarde do dia 1º de outubro de 1891, na sala do Conselho da Intendência Municipal na Casa da Câmara.

As Constituições Estaduais de 1935, 1945 e 1947 por sua vez, alteraram a denominação do Tribunal para Corte de Apelação, Tribunal de Apelação e Tribunal de Justiça, respectivamente, sendo que esta última permanece até os dias atuais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

4.2 FUNÇÕES DO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário apresenta duas funções, a Jurisdicional e a Administrativa, a primeira diz respeito à resolução de conflitos, a fazer justiça ou dizer o direito, sendo que via de regra, os conflitos são solucionados com fundamento na aplicação das leis.

O Estado através da jurisdição é capaz, através dos juízes, dizer os direitos das partes. A jurisdição apesar de ser inerte, é obrigada a decidir sempre que for provocada, desta forma a manifestação do Judiciário somente se dará quando for chamado a fazê-lo.

A função jurisdicional se traduz na decisão do juiz com tendência a tornar-se definitiva e tem por objeto aplicar o direito aos casos concretos, a fim de dirimir conflitos de interesses.

No direito brasileiro existe o duplo grau de jurisdição, o qual prevalece e permite que a decisão proferida por um juiz possa receber novo julgamento num juízo superior. Há, portanto, por via de recurso, a possibilidade de revisão das causas já julgadas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

Já a função Administrativa por sua vez, não existe para realizar o direito, mas para viabilizar os objetivos do Poder Judiciário. A função administrativa está ligada aos meios –

serviços administrativos, enquanto a função jurisdicional vincula-se à atividade-fim do Poder Judiciário (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

A justiça de primeiro grau, portanto, possui nas comarcas, uma estrutura que envolve tanto o âmbito administrativo como o jurisdicional, sendo que a mesma pode ser representada de acordo com o exemplo apresentado na figura de número 1 a seguir.

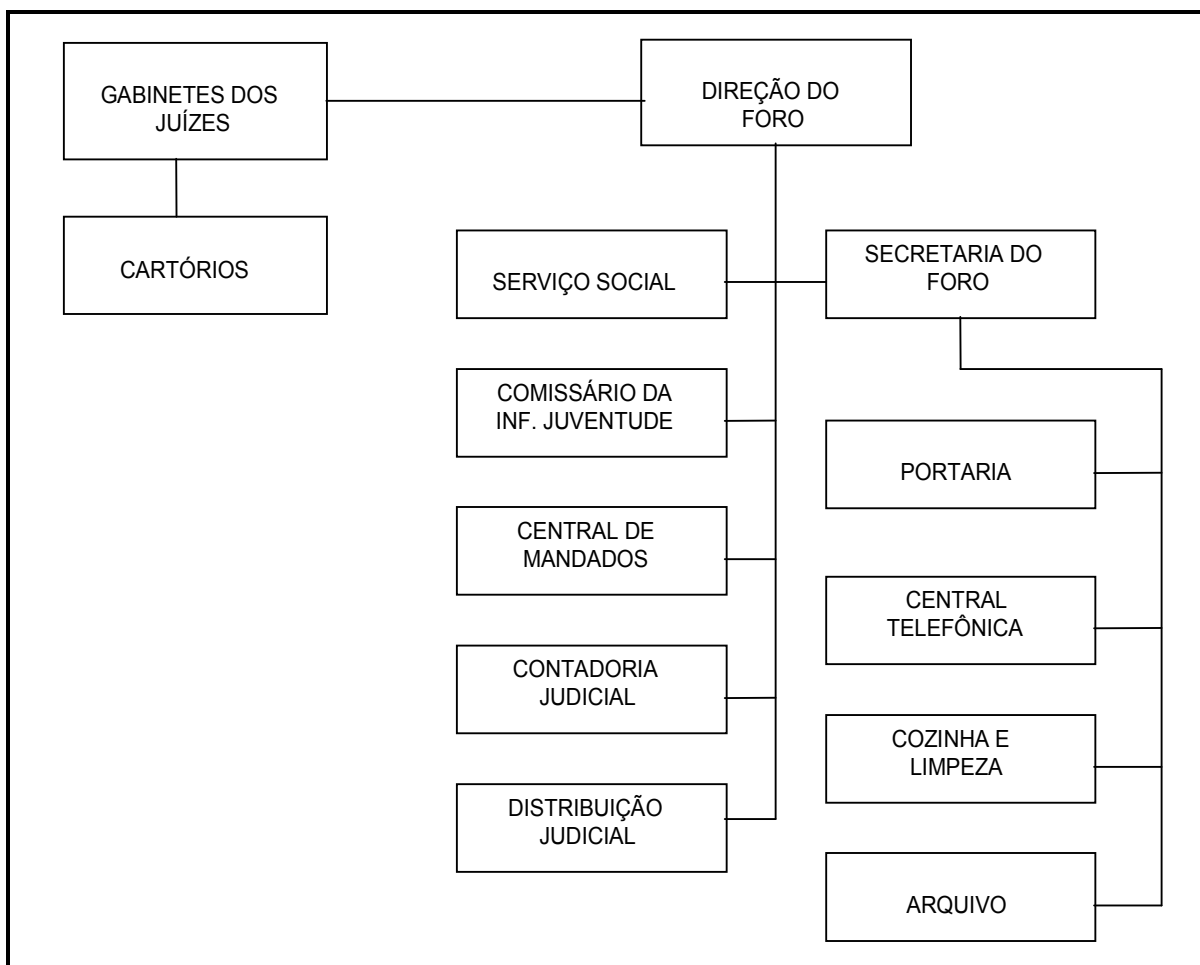


Figura 1: Exemplo de estrutura administrativa e jurisdicional da Justiça de Primeiro Grau
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, 2007.

4.3 COMARCAS

As comarcas são delimitações territoriais dentro das quais os juízes exercem a função jurisdicional, sendo que as mesmas podem ser constituídas de um ou mais municípios.

Atualmente no Estado de Santa Catarina existem 111 (cento e onze) comarcas, dentre as quais 17 (dezessete) ainda não foram instaladas.

A competência de cada juiz é determinada pela abrangência territorial da comarca onde o mesmo atua, assim, o juiz só é autorizado a exercer a função jurisdicional nos limites territoriais estabelecidos por lei.

As comarcas, por serem diferentes umas das outras quanto ao número de varas e outras particularidades, não possuem estruturas padronizadas, sendo que a sua estruturação põem em destaque as relações de autoridade, subordinação, coordenação, decisão e controle de trabalhos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2007b).

4.4 OS JUIZADOS ESPECIAIS

Os juizados especiais possuem o seu surgimento atrelado a uma prática surgida na magistratura gaúcha, a qual se alastrou pelos demais estados da federação e acabou por ser regulamentada. Este modelo surgiu da necessidade de se tornar a justiça menos burocrática, conservadora, lenta, cara e inacessível (ABREU, 2004).

No Estado de Santa Catarina o estabelecimento de uma política de juizados especiais se deu a partir de 1991, com a instalação da Primeira Turma de Recursos da Capital. Esta nova proposta se apresentou a magistratura catarinense como um desafio, cujo objetivo era cortar as amarras que mantinham a justiça presa a uma grave crise, que gerava um clamor da sociedade por uma justiça popular, democrática, participativa, e que desse um tratamento adequado também às pequenas causas. Esta nova modalidade que surgia no Brasil, se mostrava alinhada aos princípios mundiais de uma justiça mais acessível, que possui como uma de suas finalidades o resgate da cidadania (ABREU, 2004).

Através dos juizados especiais busca-se garantir para todas as pessoas, um acesso igualitário a justiça, sendo este um dos principais temas reivindicado pela sociedade.

Abreu (2004, p. 34) salienta 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”.

Este acesso deve atender a todos aqueles considerados necessitados, e aqui cabe ressaltar que o termo necessitado não está voltado somente para aqueles que estejam desprovidos de meios financeiros, mas faz referência a todos aqueles considerados como

carentes organizacionais, ou seja, todas aquelas pessoas que apresentam certa vulnerabilidade em função das relações sócio jurídicas que fazem parte da sociedade contemporânea (ABREU, 2004).

O acesso a justiça é visto como de suma importância capital entre os novos direitos individuais e sociais, em virtude de uma nova realidade que emerge, tendo como pano de fundo sociedades mais complexas, pluralistas e conflitivas, que fazem com que surja a necessidade de uma mudança no mundo jurídico, de tal forma que fique caracterizada de maneira incisiva a necessidade de novas formas de ações participativas que justamente privilegiem este acesso (ABREU, 2004).

Conforme Rodrigues (1994 *apud* ABREU, 2004) um novo modelo jurídico deve emergir, com características pluralistas, que seja visto como um novo referencial cultural de ordenação compartilhada, buscando condições formais e materiais que incluam a legitimidade dos novos sujeitos coletivos, a implementação de um sistema justo de satisfação das necessidades com a promoção, democratização e descentralização de um espaço público participativo, além de incentivar um desenvolvimento pedagógico para uma ética concreta da alteridade e consolidação de processos conducentes a uma realidade emancipatória.

Desta forma os juizados especiais são vistos justamente como uma das principais ferramentas capazes de facilitarem o acesso à justiça, e conseqüentemente afirmarem o sentido de cidadania no Brasil, propiciando ao judiciário uma forma de interferir institucionalmente no plano de sociabilidade (ABREU, 2004).

Outra característica que pode ser atribuída aos juizados especiais, em função justamente de sua capacidade de facilitar o acesso à justiça, é a característica de concretizar o processo de democracia participativa. A participação direta na administração da justiça, na jurisdição, se apresenta como um instrumento de garantia de controle e transformação, representando uma legitimação democrática pelo exercício da jurisdição e presente nas instâncias atuais da educação cívica (ABREU, 2004).

Com estas características os juizados especiais se apresentam como uma alternativa a uma justiça morosa e ineficiente, em um momento em que os conflitos individuais e coletivos se avolumam, em parte em função da desconfiança coletiva que é depositada na justiça que não corresponde aos anseios da sociedade, gerando uma consciência coletiva que acredita em uma total ineficiência do poder judiciário, o que lhe passa uma impressão de total impunidade e permissividade. Os juizados especiais, que sucederam os juizados de pequenas causas, respondem a esta situação em virtude de suas propostas, que ressaltam a tutela diferenciada ou de vias alternativas de tutela e modelos de justiça popular participativa e democrática,

ressaltando a coexistência através da conciliação e engajamento de juízes leigos, árbitros e conciliadores (ABREU, 2004).

Esta mudança é considerada por alguns autores como a terceira onda, a qual busca um acesso mais igualitário a justiça, adequando à mesma aos anseios da população por uma justiça mais rápida, sem custas e formalismo, atuando como um freio a litigiosidade e violência tão presente em países em desenvolvimento (ABREU, 2004).

Os juizados especiais representam ainda um canal de abertura para o efetivo exercício da cidadania, através de uma perspectiva ontológica e política de democratização do processo de dignificação do homem, reduzindo as desigualdades materiais e sociais, que se apresentam como um dos principais obstáculos a serem transpostos pelo judiciário (ABREU, 2004).

A constitucionalização dos juizados especiais foi consolidada a partir da promulgação da lei nº. 9.099 de 26 de setembro de 1995, a qual em seu texto apresenta que os juizados especiais cíveis e criminais são órgãos da justiça ordinária a serem criados pela União, no Distrito Federal, nos Territórios e pelos Estados, para conciliação, processo e julgamento das causas que sejam de sua competência (BRASIL, 2007b).

Os processos nos juizados especiais por sua vez, devem se orientar pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, preferencialmente buscando sempre que possível a conciliação ou a transação, critérios estes que visam justamente, face as suas características, prover o processo de maior agilidade e economia (BRASIL, 2007b).

4.5 OS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS

Os juizados especiais cíveis têm como competência a conciliação, o processo e o julgamento daquelas causas de menor complexidade cível, que são enumeradas como aquelas que não ultrapassem a valores que excedam quarenta vezes o salário mínimo, sendo que destas, a que não ultrapassem vinte salários mínimos poderão ser conduzidas diretamente pela parte, sem a necessidade da contratação de advogado. Também são competências dos juizados especiais cíveis aquelas causas que independentemente do valor façam referência ao arrendamento rural e de parceria agrícola, a cobrança ao condômino de quaisquer quantias devidas ao condomínio, o ressarcimento por danos em prédio urbano ou rústico, o ressarcimento por danos causados em acidente de veículo de via terrestre, a cobrança de

seguro, relativamente aos danos causados em acidente de veículo ressalvados os casos de processo de execução, a cobrança de honorários dos profissionais liberais, ressalvado o disposto em legislação especial e os demais casos previstos em lei. Outras causas que são objetos dos juizados especiais são as ações de despejo para uso próprio e as ações possessórias sobre bens imóveis, cujos valores não excedam a quarenta salários mínimos (BRASIL, 2007b).

Com relação aos juizados especiais cíveis ficam excluídas de sua competência aquelas ações relacionadas ao direito de família, falência, fiscal, de interesse da Fazenda Pública, acidente de trabalho que fazem relação ao estado e capacidade das pessoas (BRASIL, 2007b).

Ainda com relação aos juizados especiais cíveis, somente podem ajuizar ações nos mesmos as pessoas físicas e as microempresas, sendo que as pessoas jurídicas e os estabelecimentos comerciais podem somente ser réus, sendo ainda que para ingressar com ações no juizado especial cível não há a necessidade de pagamento de despesas, excetuando-se os casos onde se faz necessária a citação por oficial de justiça, ou ainda a necessidade de recorrer da sentença (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2007a).

Desta forma o judiciário brasileiro, através dos juizados especiais cíveis, busca resgatar a credibilidade junto à população, provendo um serviço de baixo custo e que possua a agilidade esperada pela sociedade.

Os juizados especiais ainda, por sua vez, representam uma importante ferramenta para prover um acesso à justiça a todas as classes, de forma justa e equitativa, fazendo ainda com que o cidadão participe do processo e, com isto, exerça sua cidadania, seja um ser atuante, participativo, que sai da obscuridade e se remeta a um plano onde o mesmo possa se sentir realmente como uma pessoa provida não só de deveres, mas de direitos também, solidificando seus sentimentos relativos ao pertencer a uma sociedade realmente alinhada à padrões de uma real justiça.

Ao se analisar estas alterações no judiciário, se observa uma mudança de paradigma, a partir do fato de que o judiciário deixa de se basear unicamente em ritos formais, passando a buscar formas mais flexíveis de atuação, não somente baseadas na racionalidade instrumental, mas também baseada na racionalidade substantiva, as quais de acordo com Fischer (1984) coexistem na racionalidade humana, e permitem o equilíbrio entre o que se precisa fazer para atingir o objetivo e o sentido moral de tal ação.

4.6 OS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIOS

De acordo com a entrevista realizada no Tribunal de Justiça, o Secretário de Cartório é a nomenclatura atribuída ao cargo do responsável pela condução do Cartório do Juizado Especial dentro da estrutura hierárquica do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. O cargo de Secretário de Cartório pode ser exercido por um escrivão ou técnico judiciário auxiliar designado, os quais são escolhidos pelos juízes responsáveis pelos cartórios, considerando critérios de competência e confiança, sendo considerados, portanto como cargos de confiança.

Os secretários de cartório não possuem uma descrição de atribuições própria para seu cargo, sendo empregada para os mesmos as atribuições relativas ao cargo de escrivão judicial, conforme apresentado na entrevista realizada no Tribunal de Justiça. As mesmas estão disponíveis na página do Tribunal de Justiça na internet, a qual apresenta as atribuições das diferentes categorias funcionais do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça, e que apresenta o seguinte texto (TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2007d):

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES DA CATEGORIA: Atividades relacionadas com coordenação e supervisão dos serviços de cartório, de natureza administrativa, e acompanhamento e execução de serviços inerentes a processos judiciais.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATRIBUIÇÕES DA CATEGORIA:

- 1) Expedir os termos e demais atos próprios do juízo a que servir;
- 2) Executar intimações e praticar os demais atos que lhe forem atribuídos pelas leis processuais;
- 3) Entregar os autos com carga ao juiz, promotor ou advogado, nos casos permitidos em lei;
- 4) Registrar, antes da intimação das partes ou a seu advogado, as sentenças do juiz a que servir;
- 5) Realizar a sua custa, as diligências que forem renovadas por erro ou culpa cuja responsabilidade lhe caiba;
- 6) Acompanhar o juiz nas diligências de ofício;
- 7) Secretariar o juiz durante os despachos de processos;
- 8) Secretariar as sessões do júri;
- 9) Assinar os mandados, por determinação do juiz e de acordo com a legislação pertinente;
- 10) Emitir certidões de acordo com a legislação pertinente;
- 11) Cumprir os despachos proferidos pelo juiz;
- 12) Coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com serviços de cartório;
- 13) Emitir rol de culpados e rol da Lei 9.099;
- 14) Emitir e/ou comunicar a geração dos mapas estatísticos e demais informações solicitadas pela Corregedoria Geral da Justiça;
- 15) Executar outras tarefas correlatas a critério de seu superior imediato.

Durante a pesquisa foi verificado que anteriormente as atribuições do cargo de escrivão judicial eram definidas de acordo com o estipulado na Resolução nº. DA-27.03.85/01 (SANTA CATARINA, 2007c), as quais sofreram alterações e atualmente se apresentam conforme descrição anterior.

O secretário de cartório para cumprimento destas atividades possui sob sua subordinação uma equipe, a qual, de acordo com dados coletados junto ao Tribunal de Justiça, pode ser composta das seguintes tipologias: funcionários concursados na função, funcionários concursados em disfunção, terceirizados, bolsistas, estagiários ou voluntários.

Esta diversidade, quando combinada, faz com que o secretário de cartório atue com uma equipe eclética. Esta particularidade pode fazer com que haja a necessidade por parte do mesmo, de atuar de diferentes formas com referência ao processo motivacional e de comprometimento da equipe para com as funções a serem exercidas, depreendendo diferentes abordagens de liderança por parte deste a fim de atender a todos os valores envolvidos.

Espera-se, portanto, que o secretário de cartório detenha dentre tantos conhecimentos, aqueles também relativos à gestão de pessoas, como forma de permitir que o mesmo gerencie a sua equipe de forma satisfatória, obtendo um desempenho que satisfaça tanto objetivos organizacionais como pessoais.

Cabe ressaltar, no entanto, que quando da realização dos concursos que provêm os servidores para estes cargos, os mesmos não fazem nenhuma exigência com relação a estes conhecimentos. Mesmo quando do emprego de escrivães no cargo, os quais possuem no mínimo a formação de bacharel em direito, observa-se que os mesmos não possuem uma formação que tenha abordado disciplinas voltadas à gestão, que auxiliem no desempenho da função. Ao se considerar as ementas dos cursos de Direito observa-se que as mesmas não contemplam disciplinas voltadas à área de gestão, ou ainda de forma mais específica às relações interpessoais e de gestão de pessoas, conforme abordado por Hülse (2005).

Como forma de se verificar a formação exigida e os conhecimentos que são avaliados nas respectivas provas de provimento dos serventuários que ocupam os cargos de secretários de cartório, foi efetuada uma consulta aos últimos editais de concursos para escrivães e técnicos judiciários auxiliares.

De acordo com o último edital para provimento de cargos do quadro de pessoal da justiça de primeiro grau do Estado, que se destinava ao preenchimento de vagas de escrivão judicial, de nº. 49/99, a habilitação profissional exigida era de ser portador de diploma de curso superior em direito, registrado. As provas realizadas para o referido concurso tiveram como conteúdo avaliativo questões versando sobre português, conhecimentos gerais,

organização judiciária, direito processual civil e penal, questões práticas sobre atos do serviço, direito constitucional, civil e penal, e por fim prova de informática. Ao se analisar os conteúdos das provas não foram identificados temas voltados à gestão.

Para o cargo de técnico judiciário auxiliar, o último concurso público para provimento do quadro de pessoal do poder judiciário do Estado, de nº. 26/2007, realizado em 17/06/2007, a escolaridade mínima exigida foi o ensino médio, anteriormente denominado ensino do segundo grau. O concurso por sua vez se constituiu de provas de língua portuguesa, conhecimentos gerais, noções básicas de direito e de legislação, e conhecimentos básicos de informática. Ao se analisar os conteúdos das provas não foram identificados temas voltados à gestão.

4.7 PERCEPÇÕES DOS USUÁRIOS DO JUDICIÁRIO CATARINENSE

O Tribunal de Justiça buscando conhecer as percepções dos usuários com relação ao atendimento prestado pelas comarcas realizou em 2005, uma pesquisa de satisfação (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2005). Esta pesquisa, de acordo com Hülse (2005), faz parte de um conjunto de medidas mais amplas que envolvem a utilização de ferramentas administrativas de planejamento estratégico, cuja intenção é nortear de uma melhor forma as ações e gestão do Poder Judiciário através da humanização da justiça e o provimento de uma administração compartilhada e democrática.

A pesquisa revelou importantes dados com referência às percepções dos usuários externos com referência ao atendimento prestado, sendo que a mesma foi realizada, na etapa analisada, somente nas comarcas de entrância final.

A fim de enriquecer as informações a cerca dos usuários do Judiciário Catarinense, e de caracterizar as percepções das pessoas com relação aos serviços prestados nas comarcas pesquisadas, o presente trabalho fez uso de um extrato dos dados que constituem esta pesquisa de amplitude maior, realizada pelo Tribunal de Justiça.

É importante ressaltar que não estão inclusas nesta pesquisa realizada pelo Tribunal de Justiça, as comarcas da capital do Estado e da Grande Florianópolis, portanto não estão inclusos nos resultados abaixo as percepções dos usuários acerca destas comarcas, porém as demais comarcas, objeto da presente pesquisa, se encontram inseridas no universo apresentado.

Outro ponto relevante, é que a pesquisa não é relacionada somente aos Juizados Especiais Cíveis, mas sim ao atendimento como um todo no Fórum da Comarca.

Os dados coletados, no entanto fornecem importantes subsídios por apresentarem a percepção do usuário com referência ao serviço, o qual pode ser utilizado como formador de uma expectativa acerca da prestação de serviço em qualquer uma das varas que compõe a comarca, inclusive os Juizados Especiais Cíveis, influenciando a percepção do usuário com referência a qualidade e satisfação final (LOVELOCK e WRIGHT, 2003).

A pesquisa foi realizada no período de 30/06/2004 à 11/04/2005, sendo que o total de participantes foi de 2.080 pessoas.

No gráfico a seguir é apresentado o perfil das pessoas que responderam a pesquisa, a partir de formulários que foram disponibilizados nas comarcas.

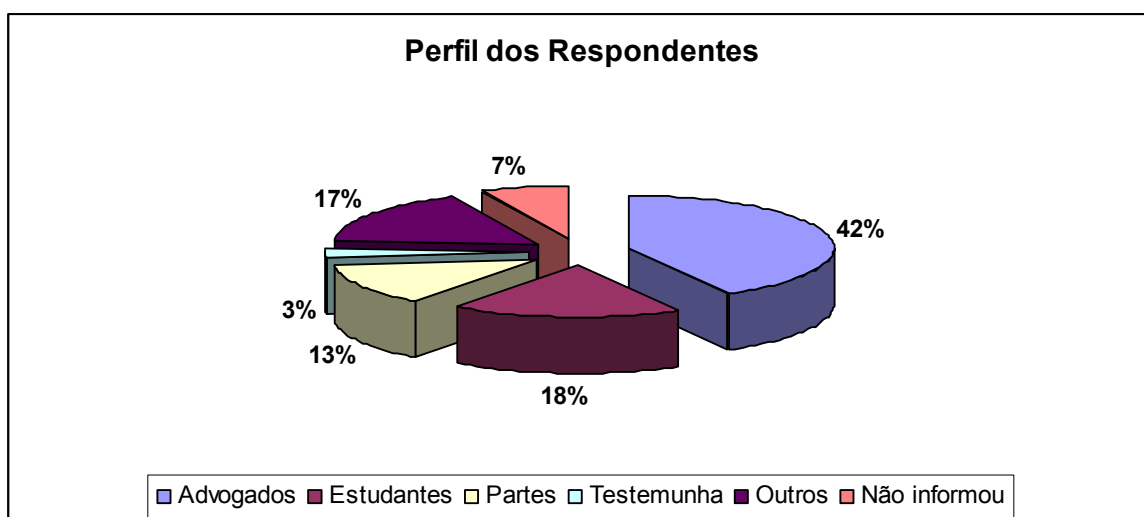


Gráfico 1: Perfil dos respondentes da pesquisa de satisfação
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (2005).

Através dos dados demonstrados no gráfico de nº. 1 é possível verificar que 42% dos participantes da pesquisa são advogados, sendo ainda que 18% são estudantes. Destes 18% de estudantes é possível que esta parcela seja composta por acadêmicos de direito, a partir do que se pode inferir que 60%, a maioria dos respondentes, se refere a advogados ou futuros advogados, ou seja, pessoas ligadas diretamente ao universo do judiciário e freqüentadores habituais dos fóruns. Outra característica deste público é que o mesmo se refere, no caso dos advogados, de profissionais que dependem diretamente do judiciário para condução e sucesso de sua vida profissional.

As partes por sua vez são representadas por 13%, sendo que dentro deste percentual pode estar inclusos aqueles que buscam os serviços dos juizados especiais cíveis sem a constituição de um advogado para representá-los no processo, cuja utilização do judiciário se limita a situações esporádicas, podendo o mesmo estar atuando como parte interessada ou como parte ré em um processo.

A seguir é apresentado, através do gráfico de número 2 a percepção dos usuários a respeito do atendimento nas comarcas.

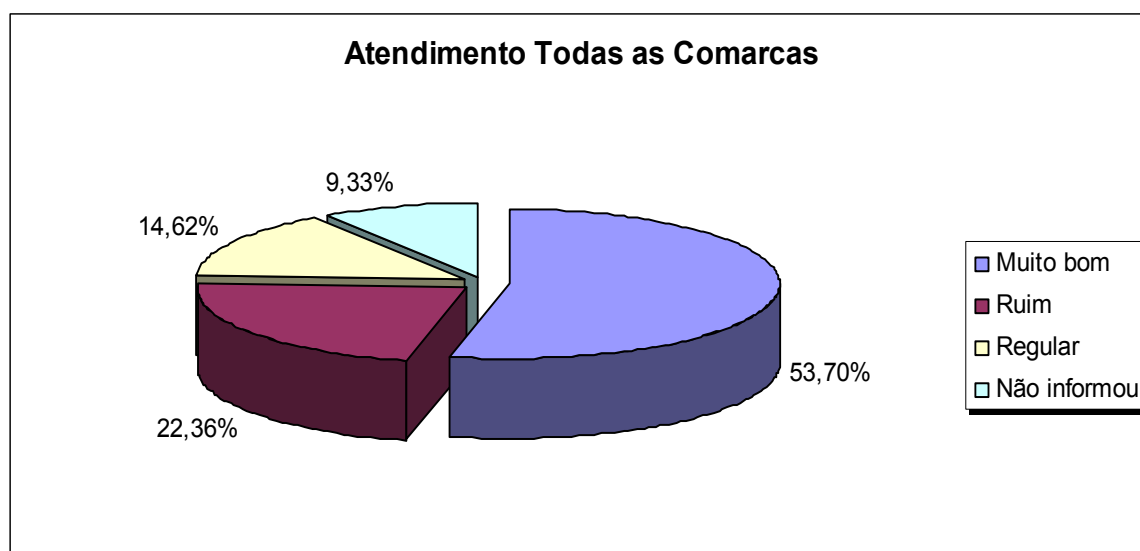


Gráfico 2: Atendimento consolidado em todas as comarcas.
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (2005).

De acordo com o gráfico relativo ao atendimento em todas as comarcas, pode-se observar que no geral o atendimento é considerado por 53,7% dos usuários como muito bom, ou seja, por mais da metade destes. Este percentual caracteriza que a maioria dos respondentes da pesquisa se consideram satisfeitos com os serviços prestados. Observa-se ainda, que dos respondentes, 22,36% consideram o serviço prestado ruim e 14,62% regular.

A pesquisa de satisfação por sua vez ainda, após as questões objetivas, apresentava um espaço destinado para que os usuários se manifestassem de forma aberta com relação as suas percepções acerca do poder judiciário.

Com relação a estas percepções o gráfico a seguir, o de número 3, apresenta os resultados obtidos junto aos respondentes com referência as principais críticas.

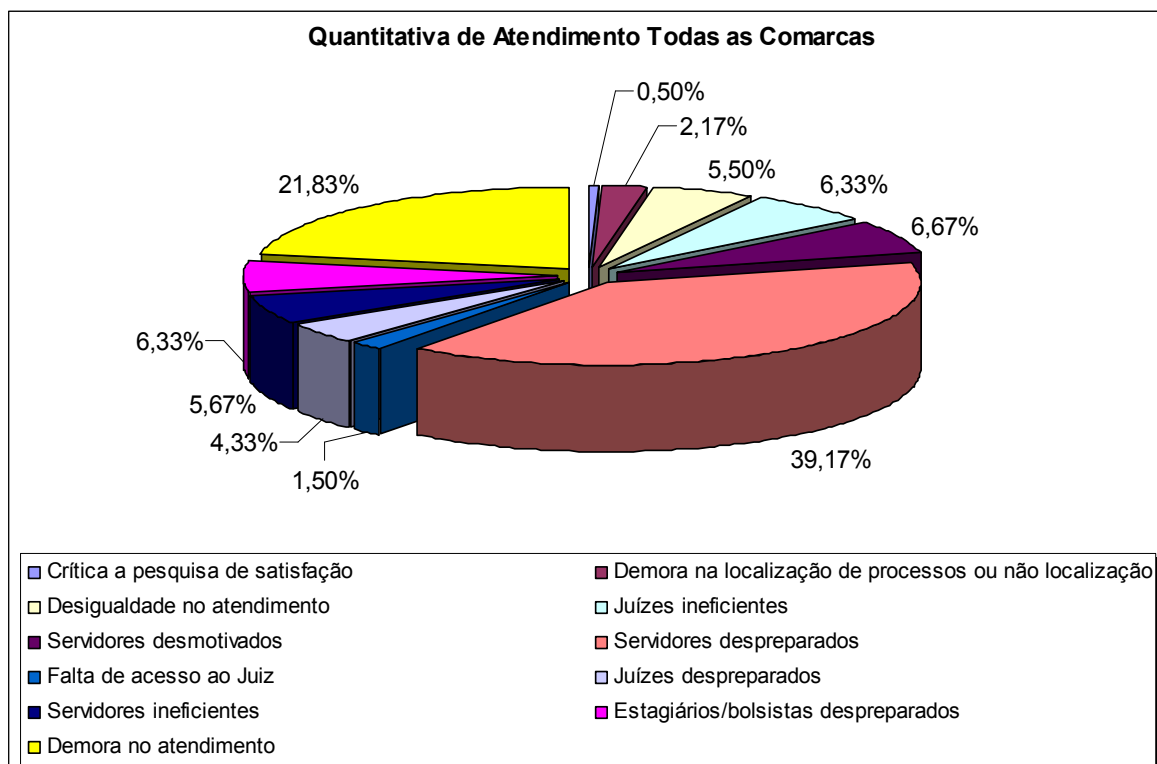


Gráfico 3: Quantitativa de atendimento consolidado em todas as comarcas.
 Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (2005).

De acordo com o gráfico acima se observa que a grande insatisfação apontada pelos usuários diz respeito a servidores despreparados, com um percentual de 39,17%, seguido de forma próxima pela demora no atendimento, caracterizando ambas as percepções, sob a ótica do usuário, como ineficiência dos servidores no atendimento.

Estas percepções se tornam relevantes ao se considerar que os usuários de serviços, avaliam a qualidade dos mesmos considerando padrões internos que existiam antes da experiência do serviço. Estes padrões constituem a base para as expectativas, e são influenciados por experiências anteriores. Caso o usuário não possua uma experiência pessoal relevante, ele irá basear suas expectativas em fatores como a comunicação boca a boca ou divulgação realizada por meio de comunicação (LOVELOCK e WRIGHT, 2003).

Portanto estes resultados podem refletir as posturas e comportamentos a serem adotados pelas pessoas quando da busca de serviços nos juizados especiais cíveis, exigindo também dos servidores, posturas e comportamentos diferenciados, como forma de reforçar ou rechaçar as percepções acerca do serviço prestado.

4.8 CARACETRÍSTICAS DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS PESQUISADOS

As entrevistas de pesquisa foram realizadas no período compreendido entre 04/09/2007 a 14/09/2007, em 08 das 11 comarcas previamente selecionadas para a pesquisa, tendo sido abrangido os seguintes juizados especiais: Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú, Juizado Especial Cível de Blumenau, Juizado Especial Cível de Capital, Juizado Especial Cível do Foro do Continente, Juizado Especial Cível de Chapecó, Juizado Especial Cível de Criciúma, Juizado Especial Cível de Itajaí e Juizado Especial Cível de Tubarão.

Conforme abordado anteriormente no capítulo pertinente à metodologia, não foi possível a realização das entrevistas nas comarcas de Joinville, Lages e São José, em virtude dos secretários titulares estarem de licença ou férias, estando seus respectivos cargos ocupados por funcionários do cartório em caráter de substituição.

Regionalmente os cartórios pesquisados estão distribuídos da seguinte forma no Estado de Santa Catarina:

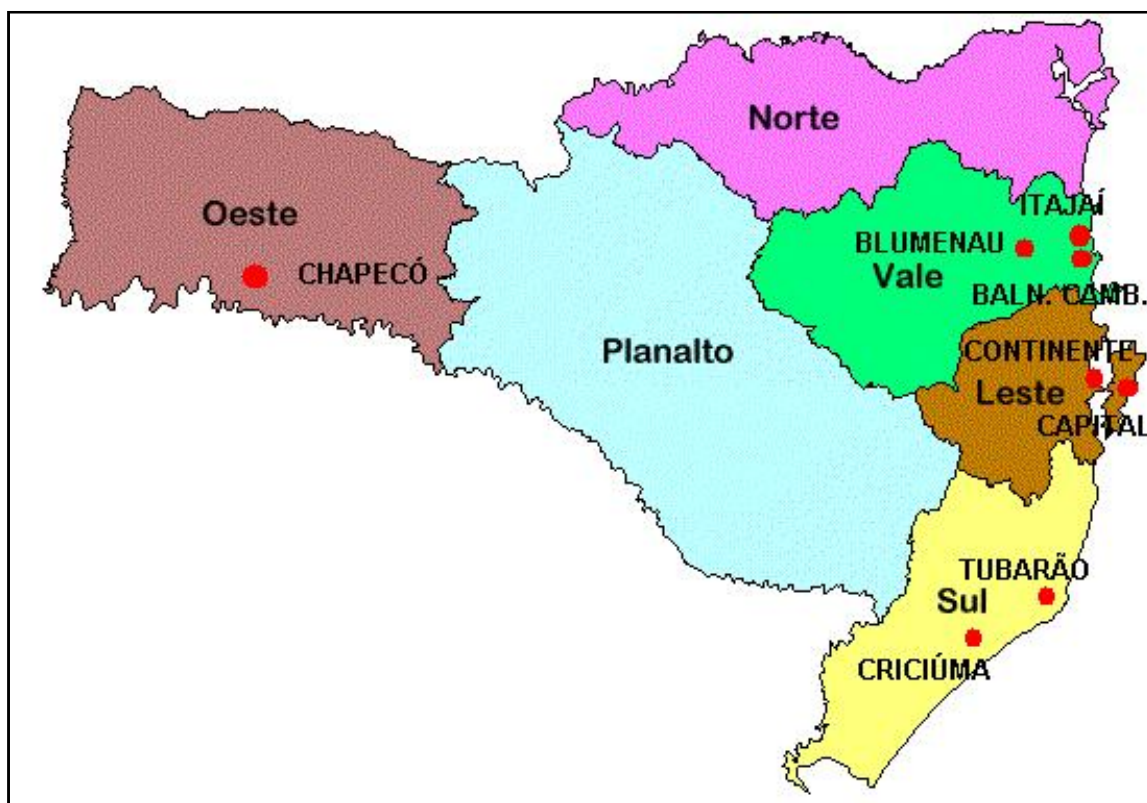


Figura 2: Mapa do Estado de Santa Catarina
Fonte: Adaptado de Silva Filho (1998)

Como forma de preservar a descrição no tratamento dos dados coletados, os respectivos juizados passarão a ser denominados e identificados somente por uma numeração, a qual irá obedecer à lógica em que as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, passando, portanto, a serem reconhecidos como juizado 1, juizado 2 e assim sucessivamente. O mesmo será aplicado com relação aos respectivos secretários de cartório, ou seja, secretário do cartório 1, secretário do cartório 2 e assim sucessivamente.

Com relação aos cartórios dos juizados especiais cíveis uma das primeiras características que chama a atenção é a diversidade de formas de atendimento, bem como os locais onde os mesmos se encontram instalados, não havendo por parte do Tribunal de Justiça uma padronização com referência aos mesmos.

Dos juizados especiais cíveis pesquisados 5 se encontram instalados nos respectivos fóruns das comarcas, 01 se encontra instalado dentro de uma universidade privada, 01 em um fórum universitário, cuja universidade também é privada, e 01 juizado fica instalado em um prédio fora do fórum da comarca que abriga outras seções do judiciário.

Com relação ao juizado instalado na universidade privada, cabe ressaltar ainda que o mesmo apresenta a característica de possuir também uma secretaria instalada no fórum da comarca, onde atuam dois servidores, os quais são responsáveis por receber as petições iniciais, sendo o secretário responsável por ambos

O atendimento inicial das partes e advogados ocorre de diferentes formas, não existindo uma padronização. Os advogados por já possuírem o conhecimento necessário acerca dos ritos e do embasamento legal para a ação proposta, em alguns casos são atendidos diretamente no balcão dos cartórios, já que não se faz necessário a assistência de um funcionário ou estagiário para confecção da petição inicial.

A parte leiga por sua vez, e entende-se aqui por parte leiga aquela pessoa que está entrando diretamente no juizado especial cível sem a constituição de um advogado, necessita do auxílio de um funcionário ou estagiário para a confecção da inicial.

Neste caso, no primeiro momento o estagiário ou funcionário irá escutar por parte do proponente da ação os motivos pelo qual o mesmo está procurando o juizado especial, identificando o tipo de causa e se a mesma é competência do juizado especial cível. Uma vez identificado o tipo de ação, o funcionário ou estagiário irá verificar a documentação necessária, realizando na sequência a confecção da inicial, marcando a seguir a data para realização da audiência conciliatória. A partir deste momento todos os demais atendimentos ocorrerão diretamente no balcão do cartório, sendo que este atendimento é denominado intermediário.

Este primeiro atendimento das partes leigas, ou iniciais, possui diferentes modalidades, variando em função do juizado especial cível.

No juizado 1, o primeiro atendimento das partes é realizado de duas formas distintas, através de um posto avançado itinerante que atua em dois bairros da cidade e por um escritório modelo instalado na universidade onde o juizado se encontra instalado. Ao procurar o juizado especial cível a parte é orientada a se encaminhar a um destes postos de atendimento, a fim de que nos mesmos sejam lavradas as respectivas iniciais.

O posto itinerante que circula por dois bairros da cidade, alterna os dias de atendimento nos bairros, permanecendo dois dias no primeiro bairro e três dias no segundo, atendendo no horário compreendido entre 13h:00m e 19h:00m. Este posto avançado possui como responsável um advogado, o qual possui uma auxiliar, ambos cedidos pela prefeitura municipal. Ele realiza tanto os serviços relativos a aquelas ações voltadas ao juizado especial cível, bem como orienta as pessoas com respeito a outros assuntos jurídicos.

O escritório modelo por sua vez, localizado na universidade, é coordenado por um professor da universidade e possui como atendentes, estagiários da faculdade de direito, sendo que o atendimento ocorre somente nas quartas-feiras e quintas-feiras, nos horários compreendidos entre 8h:30m e 10h:30m pela parte da manhã, e 13h:30m a 16h:30m na parte da tarde. O secretário do cartório 1 salientou, na entrevista, que o fato de efetuar o encaminhamento para os postos de atendimento, decorre de que no momento o mesmo não dispõe de um funcionário ou estagiário capacitado para efetuar este primeiro atendimento no balcão, conforme transcrição abaixo:

Efetuamos o encaminhamento porque quem fazia saiu de repente, e os nossos estagiários que estão aqui são de terceiro período. Eu tenho estagiário de segundo período. Eu acho que o máximo que eu tenho é de quinto período. Então para botar eles no atendimento sem ter um acompanhamento considerando ainda quando não é possível estar por perto, é complicado. Então a gente, em virtude de que a demanda não está grande, está conseguindo equilibrar, levar desta forma.

Com referência a questão que envolve os funcionários que atuam nos juzizados especiais, cabe ressaltar que durante a pesquisa foi identificada uma grande heterogeneidade no que diz respeito a origem dos funcionários. Nos cartórios pesquisados foram identificadas as seguintes categorias de funcionários trabalhando exclusivamente nos cartórios:

Cartório	Escrivão	Técnico	Disfunção	Terceiros	Cedidos	Estagiário Bolsista	Estagiário Voluntário	Totais
1		4			1	5		10
2	1	4		4		2		11
3	1	3	1	5		1		11
4		5			1	2	3	11
5		3				4	4	11
6		5				1		6
7	1	6				3	1	11
8		4				1	7	12
Totais	3	34	1	9	2	19	15	83

Quadro 9: Composição dos funcionários dos cartórios

Fonte: Dados primários

Ao se efetuar uma análise da categoria representada pelos estagiários, se observa em alguns casos uma grande dependência dos cartórios com relação a estes, sendo que em alguns cartórios os mesmos podem inclusive superar o número de funcionários do Tribunal de Justiça, casos observados nos cartórios 1, 5 e 8, conforme apresentado no quadro 9.

Ainda com relação a esta questão, a seguir é apresentado o gráfico 4 o qual sintetiza a composição dos funcionários dos cartórios de forma geral e apresenta, de forma mais clara, este predomínio de estagiários nos cartórios:

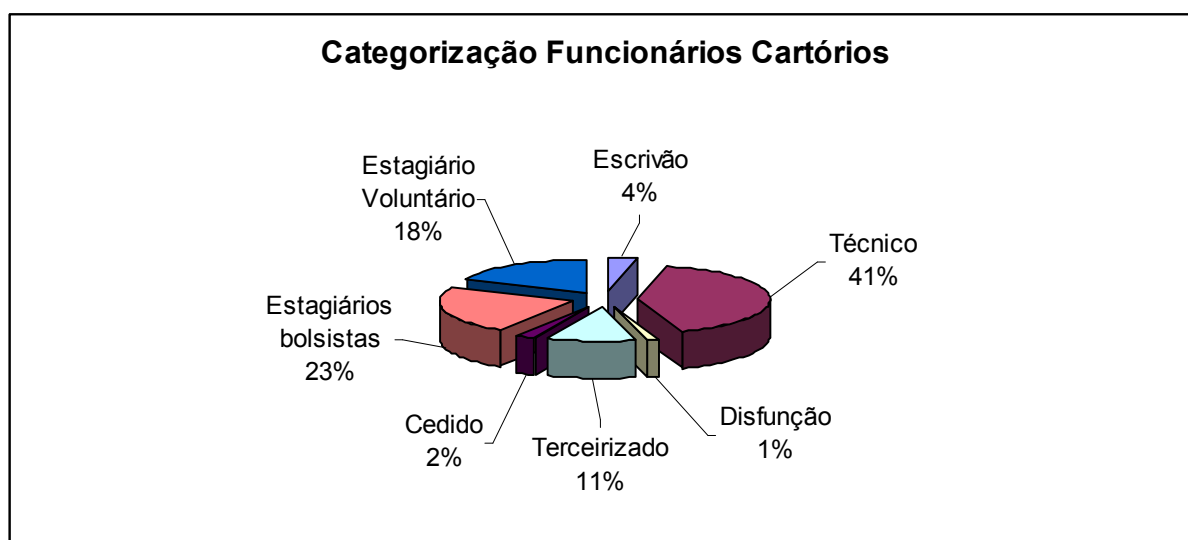


Gráfico 4: Categorização funcionários cartórios.

Fonte: Dados primários

Ao analisarem-se os resultados obtidos com referência ao total de funcionários empregados nos cartórios, observa-se que o total de estagiários atuando nos cartórios representa 41% das pessoas que trabalham nestes órgãos, contra um total de 46% de funcionários do Tribunal de Justiça, que são representados pelos escrivães, técnicos e funcionários em disfunção.

Este equilíbrio denota a existência de um déficit de funcionários nos cartórios, fato que ficou ainda mais evidente quando da realização das entrevistas, quando houve, por parte de alguns secretários de cartório, relatos que corroboram esta situação, conforme pode ser observado na transcrição abaixo:

Nós também precisamos dos voluntários por causa das audiências. Nós temos três dias por semana que tem pauta dupla, então são trinta audiências, aí tem o conciliador que na maioria das vezes ele não digita, então tem que subir dois voluntários para digitar audiência para os conciliadores. Então, em razão disto, que a gente tem de manter os estagiários (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Esta mesma situação foi evidenciada também pelo secretário do cartório 5, o qual justificou a necessidade dos estagiários da seguinte forma:

[...] a gente tem um convênio com o CDL, o agendamento do pessoal do comércio contra as pessoas que estão devendo, audiência informais, só audiências informais. O CDL cede para nós 5 estagiários, então eles nos ajudam aqui, eles é que fazem o serviço mais braçal, são eles. Sem eles não teria condição nenhuma.

Esta situação surge não só em função do número de processos que os cartórios possuem, mas também como resultado de uma rotina de funcionamento do cartório, onde estão envolvidos diversos procedimentos burocráticos, atendimento a partes, a advogados, audiências, leilões e outras atividades atribuídas a este órgão.

Algumas destas atividades, em virtude de sua baixa complexidade, podem ser desempenhadas pelos estagiários, liberando os técnicos para serviços mais nobres, que exijam um domínio mais aprofundado ou responsabilidade maior em sua execução. Esta situação ficou clara no relato do secretário do cartório 8:

Aquelas coisinhas enjoadas de fazer, metódica, de autuação, de envelopar AR, de juntar uma petição, de procurar um processo, o estagiário voluntário faz. Então por isto que hoje eu tenho estagiários, estou hoje com 2, 4, estou com 7 estagiários voluntários no cartório. A gente já viu que não adianta, nós já tentamos ficar sem, para ver se alguém nos ajuda, porém não adianta. Se não tiver estagiários a gente vai ter que fazer, então é melhor ter o voluntário [...]

Os cartórios desta forma tentam se adequar a sua demanda, tornando-se, em alguns casos, imprescindível para os mesmos, a presença de estagiários.

Efetuada este destaque, com referência a diversidade de funcionários que atuam nos juizados especiais cíveis, é retomada a descrição da forma como atuam os cartórios quando do primeiro atendimento as partes.

No juizado 2 o primeiro atendimento é efetuado através de uma secretaria do cartório, na qual atua uma funcionária, técnica judiciária auxiliar, e um estagiário, os mesmos são responsáveis pelo acolhimento das ações. Esta secretaria fica separada do cartório, e as pessoas são atendidas por ordem de chegada através de senhas no horário compreendido entre 12h00min e 19h00min.

No juizado 3 o atendimento é efetuado diretamente por uma funcionária do cartório, uma agente de serviços gerais em disfunção, e um estagiário em uma sala separada do cartório, como uma secretaria. Nesta sala acontecem os atendimentos iniciais, bem como as intermediárias, para as quais são designados outros funcionários. O atendimento se dá através do uso de senhas.

O atendimento inicial no juizado 4 é realizado por estagiários do convênio que é mantido com uma universidade. Estes estagiários fazem o atendimento em dois dias da semana, sendo um dia para pessoas físicas e outro para pessoas jurídicas. Os atendimentos são limitados a 20, 10 para pessoas jurídicas e 10 para pessoas físicas. As pessoas que procuram o juizado são recebidas e tem as suas ações identificadas, na sequência a pessoa é instruída com relação à documentação necessária, então é marcado um dia e horário para o atendimento, sendo fornecida ainda uma senha. Em virtude desta modalidade de atendimento existe uma pauta para realização de iniciais que apresentava, quando da realização da pesquisa, um mês e meio de espera para realização da inicial.

Neste caso o secretário de cartório reconhece a falha no atendimento, justificando que a mesma ocorre em função do volume, conforme abordado pelo secretário do cartório 4, “as iniciais, eles tem que obedecer esta.[...], se não, não tem como, sempre tem mais procura que

condições de atendimento, então se for considerar há uma falha, uma necessidade que teria de aumentar o número de dias e tal”.

O atendimento das intermediárias é realizado diretamente no balcão do cartório por uma estagiária, que além de efetuar o serviço de digitadora, ela realiza também o atendimento no balcão, bem como por uma funcionária específica para tal.

No juizado 5 o atendimento inicial é realizado por estagiários do CDL, os quais agendam audiências informais, na tentativa de realizar acordos sem a necessidade de ser dada entrada em processos, processo o qual agiliza o trâmite, atendendo a celeridade que é um dos princípios dos juizados especiais.

Estes estagiários atendem audiências oriundas do comércio local, relativas a inadimplência, bem como aquelas que não relacionadas a este meio.

Nesta audiência informal as partes, autora e ré, são convidadas a participarem, sendo que em havendo acordo o mesmo é homologado. Caso não seja possível a obtenção do acordo, é dada entrada no processo, o que ocorre diretamente no cartório.

O atendimento das intermediárias também acontece no cartório, diretamente, não existe uma sala específica para tal, e normalmente o atendimento é realizado pelos estagiários, sendo que ao término do horário dos mesmos, o atendimento é assumido pelos técnicos judiciários, incluso o secretário de cartório.

Este cartório tem a característica de abranger outras cidades da região, fazendo com que haja a necessidade de deslocamento das pessoas que queiram entrar com ações no juizado especial cível. Como forma de evitar ou reduzir este fluxo, o cartório está treinando conciliadores para atuarem nestas cidades.

No cartório do juizado 6, as partes são atendidas diretamente no balcão, sejam iniciais ou intermediárias. No caso das iniciais é agendado um dia e horário para a parte comparecer no cartório para dar entrada ao processo. Este atendimento ocorre dentro do próprio cartório e é realizado por um técnico, tendo em vista que o juizado não dispõe de um local específico para tal.

O juizado 7 possui um convênio com uma universidade, sendo que as iniciais são realizadas pelos estagiários da universidade, que atuam no mesmo prédio em que está instalado o juizado especial cível, o qual inclusive é um fórum universitário. Além do convênio com a universidade, o PROCON também realiza este serviço, já encaminhando para o juizado especial cível a ação pronta.

Os atendimentos intermediários são realizados diretamente no balcão do próprio cartório, sendo o mesmo realizado por técnicos e estagiários.

Os atendimentos iniciais no cartório do juizado 8 ocorrem em uma sala separada do cartório, ao lado deste, sendo realizados por duas estagiárias, uma bolsista e outra voluntária, sendo que quando ocorre algum imprevisto ou situação em que a dificuldade é maior, é solicitada a presença do secretário do cartório ou do assessor do juiz para auxiliar na tomada de decisão.

As partes são atendidas por ordem de chegada, não sendo empregado nenhum tipo de senha, prática que é justificada pelo secretário do cartório 8 da seguinte forma:

A sala de atendimento das partes sem advogados, onde é dada entrada, orientação e informar quais são os documentos necessários, ela é grande, tem bastantes mesas, cadeiras, então as pessoas ficam sentadas tranquilas, elas nunca esperam mais que 15 minutos para serem atendidas, então o uso de senhas nós vimos que mais tumultuava do que ajudava. Quando a demanda é muito grande, quando o número de pessoas é muito grande, no mesmo dia, na mesma hora, o que a gente faz? A duas estagiárias que atendem ligam para o cartório e pedem ajuda. Eu vou para atendimento, o assessor da juíza desce para o atendimento. No caso do plano Bresser, quando começou a sair no jornal que o último prazo era 31 de maio, foi uma leva muito grande de pessoas procurando, e a gente não conseguia dar conta do atendimento, mas depois de fazer um atendimento, foi possível se organizar. No primeiro dia apanhamos, no segundo já estava todo mundo estruturado, já sabia o que fazer, e qual era o melhor procedimento para atender estas pessoas. Então isto é jogo de cintura, é você saber, naquele momento como agir. Se for senha, todo dia é senha, as vezes tem duas três pessoas para atender, as vezes tem cinco, não pode ser um procedimento fixo e padrão [...].

Os atendimentos intermediários por sua vez são realizados diretamente no balcão do cartório, onde estagiários ou técnicos judiciários realizam os mesmos. Quando da realização do atendimento por parte de estagiários existe uma preocupação em manter os mesmos sob observação, mantendo preferencialmente, um técnico na sua retaguarda, tanto para auxiliá-lo nos casos mais complexos, bem como para evitar que o mesmo venha a cometer erros.

Os juizados especiais cíveis pesquisados recebem uma grande diversidade de ações, que envolvem direito do consumidor, reparação de danos morais, cobrança de condomínios, acidentes de trânsito e cobranças dentre outras.

Nos últimos anos os juizados especiais cíveis pesquisados têm registrado alguns períodos em que a demanda por determinadas ações tem se apresentado de forma mais expressiva, ocasionando um pico no serviço desenvolvido por estes.

Esta procura se deve ao fato de que estas ações, que normalmente envolvem o direito do consumidor, se caracterizam por proporcionarem expectativas relativas à ganhos financeiros ou econômicos, e de serem amplamente divulgadas na mídia.

Dentre estas ações, podem ser citadas como exemplos, aquelas que dizem respeito ao cancelamento de tarifas de serviços em empresas de telefonia, ou ainda o ressarcimento de valores relativos a perdas advindas de planos econômicos.

No gráfico a seguir, de número 5, é apresentado o número de processo que os juizados especiais cíveis pesquisados apresentavam no período em que foram realizadas as entrevistas nos respectivos cartórios.

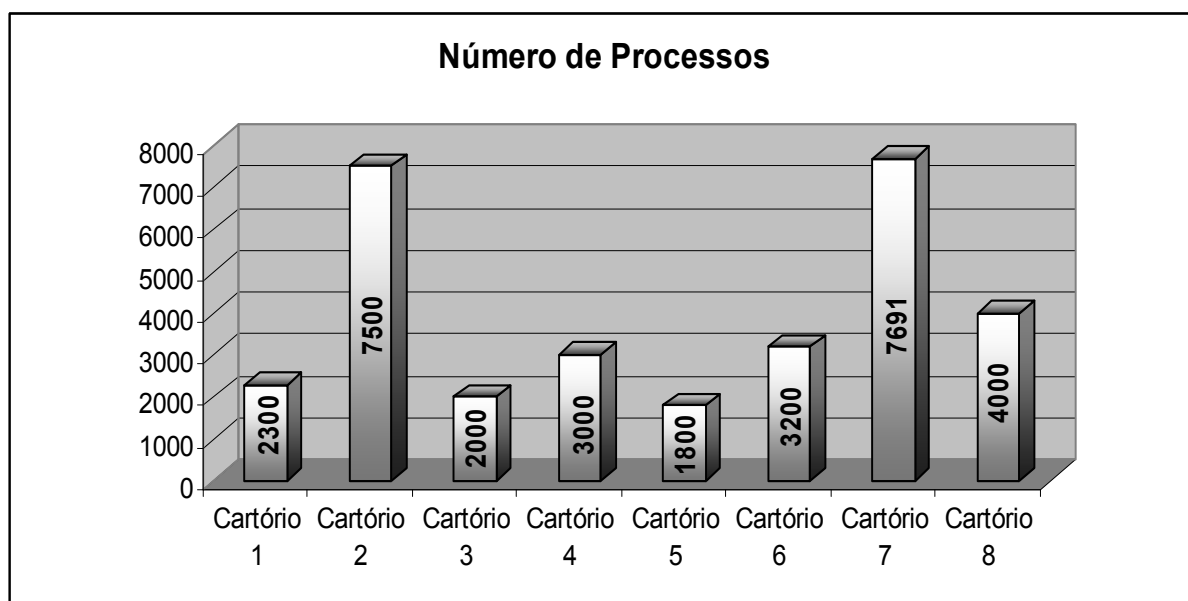


Gráfico 5: Número de processos nas comarcas pesquisadas

Fonte: Dados primários

4.9 PERFIL DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO ENTREVISTADOS

Tendo realizado a apresentação das características dos juizados especiais cíveis, objeto da presente pesquisa, na seqüência é efetuada a apresentação do perfil dos secretários de cartórios entrevistados.

Os secretários de cartório entrevistados, no total de oito, apresentam o seguinte perfil com relação à idade, tempo de serviço no judiciário e de forma mais específica, o tempo em que os mesmos estão atuando como secretário de cartório nos juizados especiais cíveis:

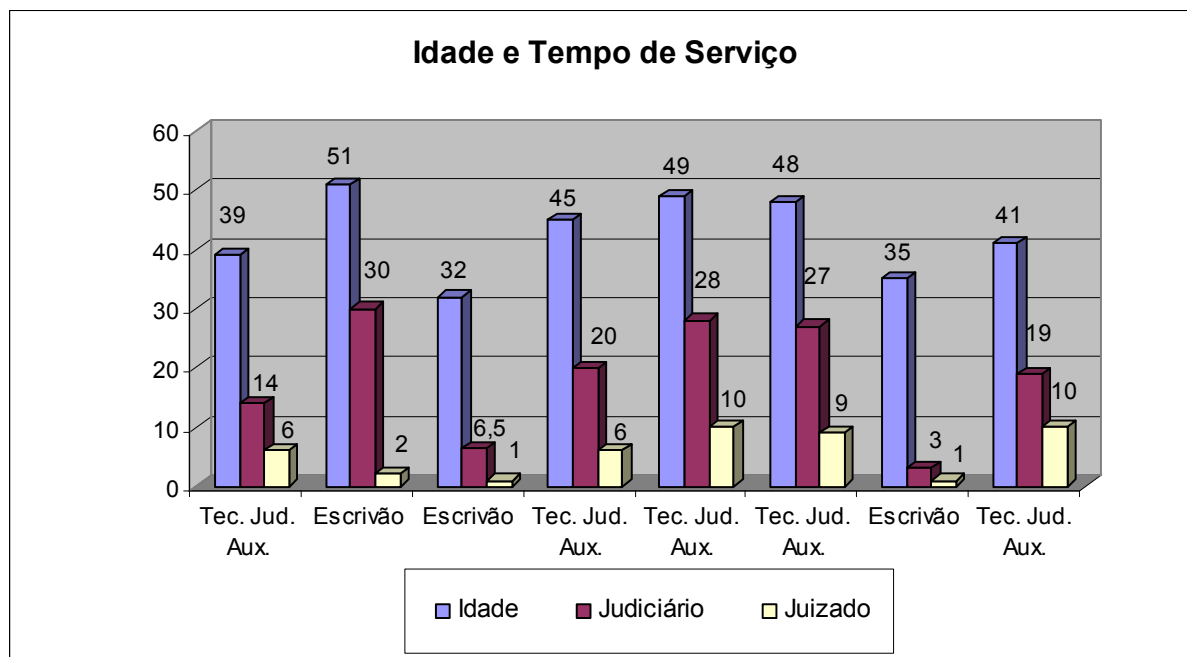


Gráfico 6: Idade e Tempo de Serviço.

Fonte: Dados primários

O gráfico acima demonstra que a idade dos secretários de cartório está compreendida entre 32 e 51 anos, sendo que ao se atentar para o secretário que apresenta a menor idade, ou seja, 32 anos, o qual possui um ano de atuação frente ao juizado especial cível, pode-se inferir que nenhum dos secretários de cartórios pesquisados, ao assumirem suas funções, apresentava idade inferior a 31 anos. Esta característica denota que os secretários de cartório pesquisados, ao assumirem seus cargos, teoricamente possuíam perfis com características mais estáveis.

Os técnicos judiciários auxiliares por sua vez, que atuam como escrivães designados, apresentam tempos de serviço superiores há 10 anos no judiciário, conforme apresentado em gráfico a seguir, denotando que os mesmos possuem uma experiência considerada. Este fator, em função do cargo ser de confiança nestes casos, ou seja, quando se trata de técnicos judiciários auxiliares, pode ser interpretado como um dos requisitos para a escolha dos mesmos para virem a atuar na função.

Estes técnicos, além de já estarem a mais tempo no judiciário, possuem a característica de já terem trabalhado em diversas outras varas ou funções do judiciário, sendo que alguns, inclusive, já haviam atuado como escrivães designados em outras oportunidades, conforme relato apresentado nas entrevistas. Observou-se também, que outros, por sua vez, já trabalhavam no juizado especial cível quando da sua designação para atuar como secretário de cartório.

Um exemplo desta situação pode ser observado através da entrevista realizada com o secretário de cartório do juizado 1, transcrita a seguir:

Eu me formei em 90, entrei no judiciário em 92, como técnica, fiz o concurso enquanto trabalhava no banco. Me formei em 90 e entrei em 92. Entrei já no juizado especial, recém tinha sido instalado na comarca, no prédio velho, recém tinha sido instalado com o [...]. Comecei nos ofícios, envelopes, trabalhei sempre com a [...], que era quem coordenava, quando o [...] veio para cá a [...] foi para o [...] e o [...] me convidou para ficar no lugar dela, isto há 06 anos, em torno de uns 06 anos faz que estou na função, sempre com o [...].

Com relação aos secretários que possuem menos tempo de serviço no judiciário e no juizado especial cível, cabe ressaltar, no entanto, que os mesmos anteriormente já possuíam experiência com relação ao serviço público. O que possui 3 anos no judiciário já havia trabalhado por 9 anos no Ministério Público, e o com 6,5 anos de judiciário já atuava anteriormente como estagiário no próprio judiciário.

Com relação ao gênero dos secretários de cartório entrevistados, os mesmos estão classificados conforme gráfico a seguir:

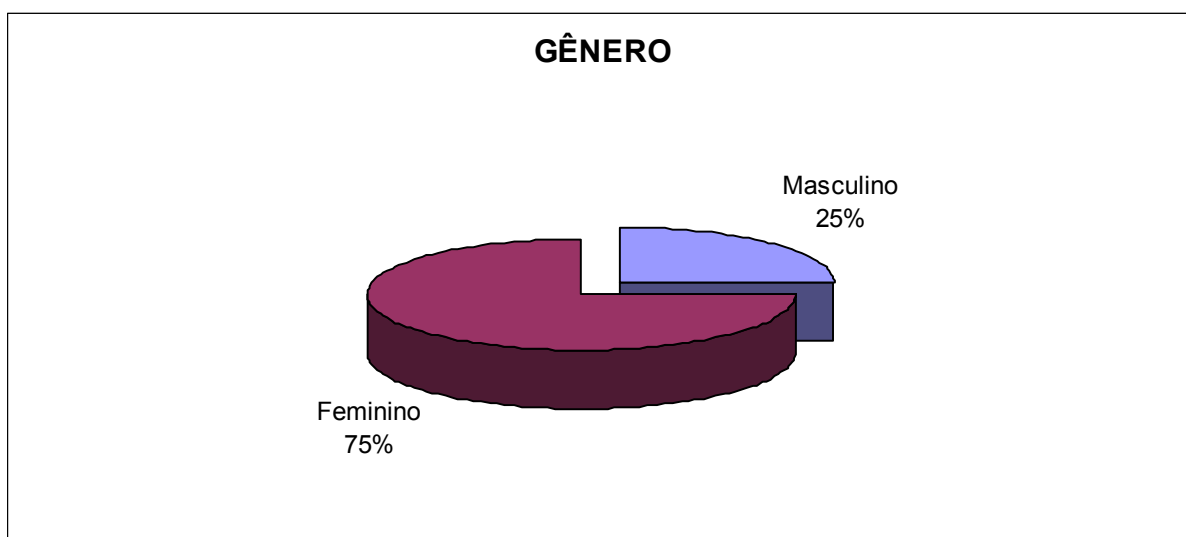


Gráfico 7: Classificação do gênero dos secretários de cartório entrevistados

Fonte: Dados primários

O gráfico de nº. 7 demonstra que a maioria dos secretários de cartórios entrevistados são do sexo feminino, predominância esta que também foi observada pelo pesquisador com relação aos funcionários que compunham os cartórios.

Com relação a formação, todos os secretários de cartório possuem curso superior, conforme pode ser observado no gráfico de nº. 8:

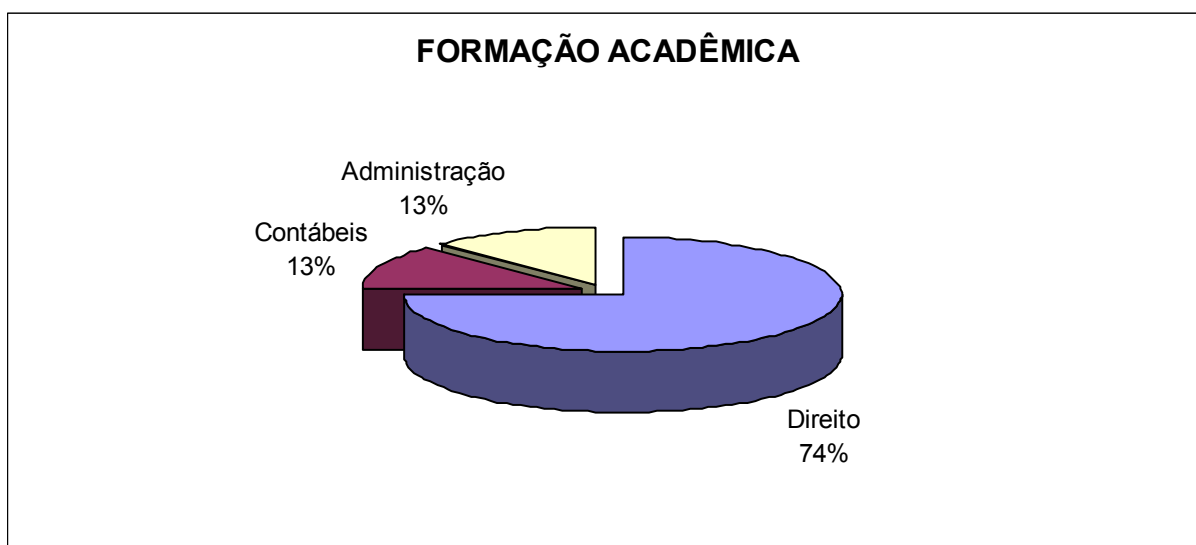


Gráfico 8: Formação acadêmica dos secretários de cartório

Fonte: Dados primários

Este percentual, de 100% dos secretários de cartório possuir curso superior, chama a atenção em virtude de que a maioria dos secretários de cartório entrevistados é composta de técnicos judiciários auxiliares, conforme pode ser observado no gráfico de nº. 9. Para este cargo, até então, o Tribunal de Justiça não exige curso superior para preenchimento da vaga.

Ainda com relação a este fato, também pode ser inferida a percepção de que em virtude do cargo de secretário de cartório ser de confiança, quando se trata de técnicos judiciários auxiliares pode se aludir que a formação superior seja utilizada como um dos requisitos para a escolha dos mesmos para virem a atuar na função.

A análise do gráfico revela ainda, com relação à formação dos secretários de cartório, que a maioria, 74%, são bacharéis em direito.

Além da formação em direito, alguns secretários de cartório salientaram, durante as entrevistas, que esta não seria a principal formação necessária aos secretários de cartórios para atuarem frente às dificuldades enfrentadas no dia a dia. Os mesmos fizeram referência que

muitas vezes as dificuldades estão voltadas para questões de gestão, o que denota uma necessidade de formação mais específica nesta área, bem como naquelas que estejam relacionadas a relações interpessoais e gestão de pessoas.

O secretário do cartório 2 apresentou da seguinte forma a sua posição com relação aos conhecimentos necessários:

[...] eu considero que a gente tenha que ter justamente uma qualificação administrativa, porque você tem geralmente dificuldades em gerir, gerir pessoas, gerir documentos, gerir fluxo de trabalho. É um âmbito muito grande de trabalho e eu considero atualmente que este cargo não devia ser direcionado tanto para o curso de direito, a pessoa tem que ter, claro, uma formação básica em direito, mas em primeiro lugar têm que ser um agente gestor. A gente encontra grandes dificuldades, como todo serviço público.

No juizado 5, o secretário de cartório também expressou sua percepção acerca da formação necessária, salientando a necessidade de outros conhecimentos que não somente aqueles contidos em uma graduação em direito.

[...] eu fiz direito por uma questão de especialização técnica, na minha época. Mas o fato de não ser formada em direito não me impedia de trabalhar no judiciário. Trabalhei, sempre fui escrivã na outra vara também, então eu acho que a formação técnica é legal, lógico que é legal, a gente entende mais rápido as coisas, pode explicar melhor para as pessoas no balcão, como vai funcionar. Acho isto, tem que ter, não que necessariamente tenha que ser o curso de direito.

A mesma percepção foi observada no cartório 6, onde o secretário de cartório fez a seguinte consideração a respeito da formação:

Eu acho que tem que ter uma formação, tem que ser, é necessário ser bacharel em direito, você tem que conhecer bem a legislação processual, é importante, se não, não tem condições de exercer. Mas não só bacharel em direito, na área de administração também, na administração de pessoal, não assim como curso superior, ou pós, [...], pelo menos uma preparação a mais, dando algumas [...], conhecimentos. Porque o escrivão aqui, além de mexer com os processos, ele tem muito que cuidar deste relacionamento entre funcionários, com funcionários e com o pessoal, com o público, povo, advogados, tudo, então a gente tem que ter um comportamento assim, adequado, uma personalidade, um equilíbrio emocional bom, para não cometer excessos. Um comportamento que dê para em determinadas situações saber como conduzir de forma adequada, e não agir com precipitação.

No cartório 7 o secretário de cartório também foi incisivo com relação a esta percepção, o mesmo deixa claro que a formação em direito em muitas vezes se mostra insuficiente para a perfeita condução do cartório, principalmente frente a situações onde a condução da situação está mais voltada a questões subjetivas.

Além do curso de direito seria interessante um curso de relacionamento humano, sabe estes cursos de gerenciamento, seria interessante, eu tento me adaptar a situações, eu procuro ler bastante sobre isso, até para a gente saber que só com o conhecimento de direito para escrivão ele é insuficiente mesmo, é insuficiente. O escrivão tem que ter jogo de cintura para contornar várias situações, deixar, fazer vistas grossas, por exemplo. A situação de ontem em que uma advogada ameaçou representar o cartório porque não foi feito o pedido de retirada do nome da clientela do Serasa. Bom, não foi feito porque ela pediu, a gente viu no processo ali, a gente tem que passar por cima destas situações, em muitos casos tem que dizer: agora eu vou representar na OAB. Mas neste tipo de coisa é que entra a relações humanas o gerenciamento, o jogo de cintura, então além do direito a pessoa tem que ter aquela vivência, aquela coisa que não se aprende na faculdade de direito.

Também com relação a formação, o secretário do cartório 8 se manifestou salientando que o bacharelado em direito não garante os conhecimentos necessários para atuação frente a um cartório, sendo necessário outros saberes, baseados em experiência, prática, noções de gerenciamento e administração.

Formação hoje, se fala muito em formação, ter uma faculdade de direito, ter um curso superior, eu acho que necessariamente você ser formado em direito não te dá o conhecimento suficiente para ser chefe de cartório ou até mesmo para ser técnico. Técnico hoje ainda não precisa de curso superior, mas o último concurso praticamente já direcionou que vai ser necessário. Mas o que eu vejo hoje: você tendo o conhecimento da lei, você tem que conhecer o básico, você tem que ter uma noção do código de defesa do consumidor, você tendo uma vivência do CPC, o código de processo civil, não precisa saber tudo de cor, agora o que você precisa ter é experiência, é prática e noções, inclusive de como gerenciar, de como administrar, de como conversar, noções de psicologia, não basta ser formado em direito para ser chefe de cartório. Se você for só formado em direito você não vai longe.

Estas percepções corroboram o que havia sido identificando anteriormente com relação à experiência, ou seja, o fato de os secretários de cartórios possuírem uma experiência considerável no judiciário pode lhes proporcionar saberes que os auxiliam na condução do dia-a-dia e na transposição de situações complexas, e talvez por esta questão, que muitos técnicos sejam designados para esta função.

Cabe ressaltar aqui, que no caso de haver um concurso para provimento das vagas dos cartórios que são ocupadas por técnicos judiciários, estas teriam a grande possibilidade de serem preenchidas por bacharéis em direito sem experiência cartorária, considerando-se que sejam exigidos no concurso os mesmos conhecimentos específicos empregado no último edital para escrivão, o que proveria os cartórios, sob a perspectiva de formação apresentada pelos secretários de cartórios, de pessoal desprovido das características necessária.

Efetuada a análise da formação dos secretários de cartório, passa-se a seguir a analisar a composição do quadro de secretários de cartórios sob a categoria dos cargos, ou seja, o número de escrivães e técnicos judiciários que atuam com secretários de cartório.

No gráfico a seguir é apresentado como estão distribuídos os secretários de cartório entrevistados com relação ao cargo que os mesmos possuem no judiciário catarinense:

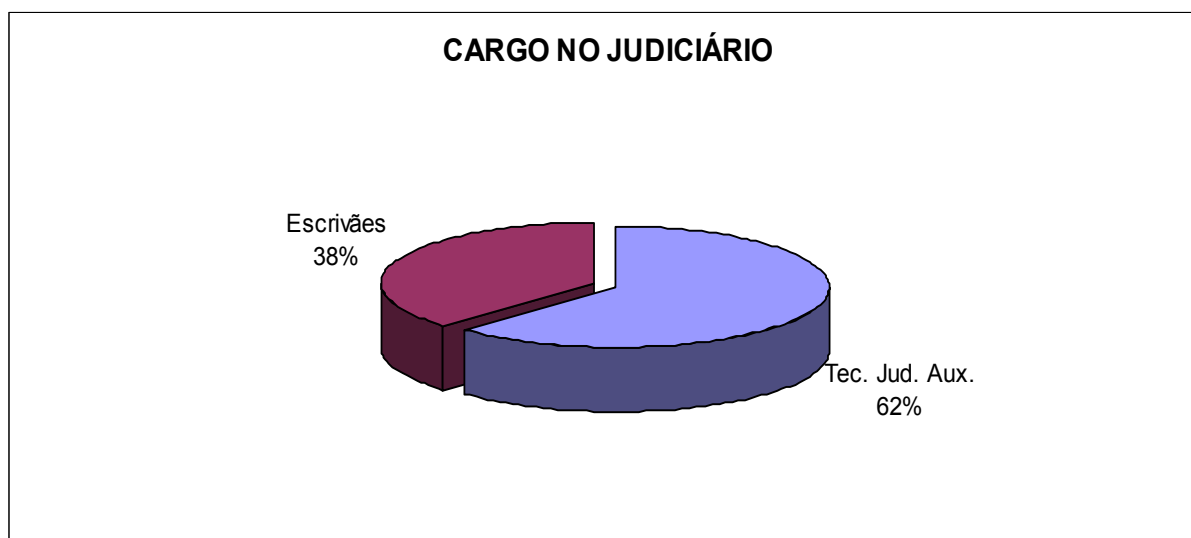


Gráfico 9: Cargo dos secretários de cartório no judiciário

Fonte: Dados primários

Conforme já havia sido observado anteriormente, quando foi abordada a formação dos secretários de cartório, a grande maioria é composta por técnicos judiciários auxiliares, que passam a exercer a função de escrivão designado.

Esta inconsistência na denominação e caracterização do cargo de secretário de cartório, a qual muitas vezes é substituída pelas denominações de escrivão, escrivão designado e chefe de cartório, se fez presente durante toda a pesquisa. O secretário de cartório do juizado especial é um cargo que oficialmente não consta na estrutura de cargos do

judiciário, sendo que os ocupantes do cargo passam a atuar como escrivães, de acordo com as atribuições destes.

Dentro desta população existem duas situações, uma que diz respeito aos escrivães propriamente dito, que são funcionários concursados para esta função, e que assumem o juizado especial cível, e aqueles que não são escrivães concursados, que são técnicos judiciários auxiliares, concursados, e que passam a responder pelo cartório do juizado especial cível através de uma portaria de nomeação, passando a exercerem a função de escrivães designados.

Estes técnicos normalmente são escolhidos em função da confiança que lhes é depositada pelo juiz responsável pela vara. Portanto sua função, de escrivão designado, é uma função de confiança, podendo o mesmo a qualquer momento ter a sua portaria revogada, o que irá remetê-lo de volta as funções de técnico judiciário auxiliar, cargo para o qual o mesmo é concursado.

Os técnicos judiciários auxiliares, quando do exercício da função de escrivão designado, passam a receber uma gratificação salarial, tendo em vista o fato de estarem exercendo uma função cujas atribuições são consideradas superiores a aquelas de um técnico judiciário auxiliar no exercício de seu cargo.

Por esta razão a denominação secretário de cartório se apresentou inconsistente durante a pesquisa, uma vez que os secretários são normalmente reconhecidos com escrivães no ambiente do fórum, onde inclusive toda a documentação expedida pelos mesmos faz constar a denominação escrivão, ou escrivão designado, conforme foi, inclusive, apresentado por um dos entrevistados.

Não foi possível identificar na pesquisa realizada o fator que leva o Tribunal de Justiça a não regularizar a função de secretário de cartório, mantendo técnicos judiciários auxiliares e escrivães no exercício da mesma, bem como definir de forma clara, a descrição e análise do cargo. Com relação aos escrivães, o emprego destes pode se justificar pelo fato de ser um cargo cuja função prevê a execução da tarefa de chefia de cartório, porém o mesmo não ocorre com os técnicos judiciários. A resposta pode estar mais uma vez na experiência destes técnicos, que lhes permitiu reunir saberes indispensáveis para a condução das tarefas e atribuições do cargo, e que ao assumirem a função, passaram a desempenhar de forma satisfatória as atividades relativas ao mesmo.

4.10 AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DO SECRETÁRIO DE CARTÓRIO DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.

A identificação das dificuldades encontradas pelos secretários de cartório se deu por meio da análise dos dados primários coletados nas entrevistas.

A entrevista continha uma pergunta específica para identificação deste item, no entanto, as dificuldades em alguns casos, surgiram em diversas etapas da entrevista de forma espontânea.

É relevante ressaltar com relação às dificuldades identificadas, que em virtude dos fatores já apresentados anteriormente, que dizem respeito ao local onde se encontra instalado o cartório e a forma que o mesmo atua, que as dificuldades muitas vezes dizem respeito à situações específicas de um cartório, não sendo encontrada em outras comarcas.

Esta especificidade, com relação às dificuldades, está prevista no estudo proposto, uma vez que está sendo empregado no presente trabalho os conceitos de competências propostos por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), os quais caracterizam a competência como a capacidade de um indivíduo de reunir e instrumentalizar os recursos necessários, individuais e do meio, para transpor uma situação complexa ou evento crítico.

A complexidade, de acordo com Amalberti (*apud* LE BOTERF 2003, p.38) “remete às características objetivas de uma situação ou problema”, e o evento, de acordo com Zarifian (2006) “ocorre uma vez que um acontecimento aleatório provoca sentido para os sujeitos humanos”. Ainda de acordo com Zarifian (2006) a transformação do acontecimento aleatório em evento, se dá uma vez que ele se inscreve na evolução concreta das pessoas que o assumem, uma vez que ele é problematizado e assumido por elas e, a partir daí, já que ele desvia o curso de suas vidas.

Portanto, para haver a competência sob esta perspectiva, se faz necessária a ocorrência de um evento crítico, uma situação aleatória, cujo significado já remete para acontecimentos que podem surgir a qualquer momento, sem uma padronização, justificando assim, que a competência detectada em um profissional em virtude de um acontecimento, seja específica para o momento analisado.

Desta forma, não há de se esperar, na identificação de competências, padrões em diferentes situações, ou seja, que sejam encontradas as mesmas dificuldades para diferentes pessoas e ambientes ou que sejam tomadas às mesmas decisões para transposição do evento.

Algumas dificuldades, no entanto, tiveram a sua ocorrência identificada em mais de um cartório, permitindo que as mesmas fossem agrupadas em categorias, e que fossem agrupadas em quatro categorias, sendo que aquelas que representavam dificuldades próprias de algum cartório em particular, foram agrupadas em uma categoria especial, denominada específica. Ao final, portanto, foram definidas cinco categorias, classificadas como dificuldades específicas, dificuldades relacionadas a gestão de pessoas, dificuldades relacionadas a estrutura, dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados e por fim as dificuldades relacionadas ao volume de processos que tramitam nos juizados especiais cíveis.

Estas dificuldades influenciam diretamente a celeridade que é esperada dos juizados especiais, gerando uma sensação de desconforto para os secretários de cartório, com a percepção de não estarem atingindo seu objetivo.

Além da preocupação do próprio secretário de cartório a respeito desta perda de celeridade, por ser uma de suas atribuições, o mesmo sofre no seu dia-a-dia, constante cobrança a respeito, que advém da corregedoria, que monitora o andamento dos processos através de dados estatísticos, e das próprias partes, que quando buscam estes serviços esperam justamente esta celeridade.

Esta preocupação ficou claramente demonstrando durante as entrevistas, quando os secretários de cartório justificaram que muitas vezes este item não é atendido não por consequência de seus atos, mas relacionado a fatores que estão aquém de suas responsabilidades, causando-nos mesmos uma sensação de frustração.

Durante as entrevistas foi perceptível o incômodo que a perda da celeridade provoca nos secretários de cartório, uma vez que os mesmos têm este parâmetro como sendo o primeiro ponto a ser considerado para avaliação de seu desempenho frente o cartório, conforme pode ser observado nos trechos das entrevistas transcritas a seguir:

Ela tem uma burocracia a ser seguida, tem prazo que tem que ser cumprido, existe uma série de coisas. Eu vejo uma falta de informação das pessoas leigas, pensam que isto funciona assim: eu vou ao juizado, entro com a minha ação e na semana que vem eu estou com ela resolvida. Esta expectativa que foi gerada com a lei 9.099 não foi alcançada, e ela tem uma defasagem, esta tendo uma defasagem diária em número de processos. O acesso foi facilitado, mas a solução não foi. Ai nós caímos naquele buraco negro, de toda a instituição que tem um propósito que não é atingido (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Este juizado não atende, ele simplesmente não atende a demanda que a lei prevê que é a celeridade, a simplicidade. Tu acabas tendo a dificuldade de explicar para uma pessoa que vem aqui, que veio efetuar uma reclamação, de que ele vai, por exemplo, ser atendido, talvez, dois anos depois (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

São pessoas que realmente procuram ver solucionado o seu problema, querem celeridade, coisa que às vezes é complicado, dependendo do processo, demora, às vezes é mais rápido, às vezes não (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

Em razão, em virtude número de processo, nós teríamos que ter mais gente para atender o que é o juizado: a celeridade. Nós teríamos que ter mais gente para ser mais célere. Nós não temos condições de dar mais o que nós estamos dando, em razão do número de processos, se fosse um número menor, a gente teria [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

O juizado deveria ter, para a gente trabalhar com tranquilidade com esta estrutura que nós temos, nós não podemos ter mais do que 1500 processos. Se não, não dá para dar celeridade [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4)

[...] o que está um pouco descaracterizado o juizado, principalmente no que diz respeito a celeridade, a rapidez que a gente quer que a coisa ande, porque está vindo muito processo de banco para cá, e o banco a gente sabe que ele protela muito, e isso realmente está começando[...], não está tão rápido como a gente gostaria. [...] Mesma coisa que seguradoras, seguro obrigatório, cai aqui também, eles vão até a última instância para não pagar, acabam tendo de pagar, são causas ganhas, então isto é que realmente está prejudicando um pouquinho a celeridade, está meio frustrante para quem trabalha, a gente vê um processo, tanto tempo, vai para turma de recurso, volta [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7)

[...] uma sala própria para atendimento, fora do cartório, porque o atendimento em si ele prejudica também um pouco aquela celeridade do andamento do processo, que a gente busca reduzir (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

A perda da celeridade, portanto, como uma das primeiras consequências de algumas das dificuldades enfrentadas pelos secretários de cartório, intervém no estado emocional normal de atuação dos mesmos, através de uma preocupação constante, que cria situações de ansiedade e angústia, fazendo com que o secretário de cartório tenha sempre de estar fazendo uso de seus saberes para tentar mantê-la e suportar a pressão.

A seguir, portanto, são apresentadas as dificuldades identificadas nas entrevistas com os secretários de cartório, que intervêm no desempenho dos secretários de cartório, considerando-se as categorias que foram empregadas para agrupá-las.

4.10.1 Dificuldades específicas

Nesta primeira categoria, serão apresentadas aquelas dificuldades que se apresentaram de forma específica em um só cartório.

No cartório 1 a primeira dificuldade apresentada pelo secretário se refere ao fato de que o mesmo se encontra fora do fórum, dentro de uma universidade privada. Esta condição gera a princípio cinco outras situações que pode ser descritas como dificuldades.

A primeira diz respeito a dificuldade que os advogados alegam possuir em identificar se os processos se encontram no cartório ou na secretaria do cartório, que permanece no fórum. Esta dificuldade, conforme apresentado pelo secretário do cartório, está relacionada ao fato de que muitas vezes os advogados não consultam ou então não dominam o sistema disponível na internet para acompanhamento dos processos, e não se apercebem que no sistema consta a exata localização do processo. Esta situação faz com que muitas vezes os advogados comentem, durante o atendimento no balcão, que desconhecem a exata localização do processo, situação esta que inclusive foi presenciada pelo pesquisador durante a entrevista realizada no juizado 1, quando uma advogada, no balcão, expôs esta dificuldade, da seguinte forma: “nunca sei se está lá ou aqui”.

O secretário do cartório 1 por sua vez, ao comentar esta situação, expôs a mesma da seguinte maneira:

[...] é assim peticiona a inicial distribui no fórum ai tem o próprio procedimento específico certinho, designa a audiência e cumprimos. Cumprido, um dia antes da audiência vem para aqui. Sobre este problema se está ou aqui o que eu posso te dizer, o advogado não lê. Porque está nos sistema, todo o expediente que está lá, antes da informação, está escrito fórum. Todo o expediente que está aqui e toda movimentação física está escrito [...]. Então é uma coisa que talvez não perceberam, então quando tem uma dúvida a gente lembra que antes de toda inicial, antes da audiência, fica lá e depois fica aqui [...]

A segunda situação que o secretário de cartório apresentou como dificuldade, é o fato de não dispor da contadoria e distribuição, o que em parte faz com que o juizado tenha de manter uma secretaria no fórum. A maior dificuldade se encontra no fato de que quando há uma emergência, em que há um recurso, o advogado não é da cidade e há necessidade de cálculo das custas, se faz necessário que o processo tenha de ser levado até o fórum para que a contadoria realize o cálculo das custas.

Esta situação foi apresentada pelo secretário do cartório da seguinte forma:

[...] uma dificuldade é o uso da contadoria em caso emergência, há recurso, o advogado é de Florianópolis e o processo está aqui, eu preciso das custas finais para recursos, e aí não tem contador aqui, vou sair correndo daqui para contadoria no fórum levar o processo [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

A terceira situação está relacionada a necessidade do pagamento de estacionamento, tanto por parte das pessoas que buscam os serviços do juizado, bem como dos próprios funcionários que atuam no juizado, tendo em vista que o juizado está no interior de uma universidade privada cujo estacionamento é pago.

[...] apesar de tudo isso o maior problema é estacionamento, tem que pagar, [...] eu não sei o que pode fazer, eu também pago estacionamento, todo mundo paga estacionamento aqui, não tem quem venha aqui e pare o carro de graça, então esta parte as vezes que o advogado fica um pouco assim [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

A quarta situação é com referência a dificuldade para conserto dos equipamentos de informática e de escritório quando os mesmos apresentam problema. Em virtude do fato de não possuir no cartório uma estrutura para tal, quando algum dos equipamentos apresenta problemas o secretário de cartório necessita levar o equipamento até o fórum, pois a espera pelo atendimento no cartório demandaria um tempo elevado.

O mesmo se passa quando há necessidade de efetuar o arquivamento de processos e o espaço do cartório não é suficiente.

O secretário retratou esta situação da seguinte forma na entrevista realizada:

[...] meu computador estragou, fico sem conta única, se tiver que fazer alguma coisa, se precisar, eu saio daqui vou lá faço e volto, já fiz, carrego o computador dentro do carro para arrumar, levo e trago. Cadeira, levo e trago, mas é assim, se eu quiser trabalhar bem aqui é isso aí. Se eu esperar, pede para um, pede para outro, liga, vem, não vem, eu não gosto, ponho dentro do porta mala, [...], às vezes caixas de arquivo, o nossos arquivo são lá no fórum, aqui não tem arquivo, não tem nem espaço [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

Como quinta situação resultante do fato do cartório estar fora do fórum, o secretário comenta que em certos momentos o juizado parece ser esquecido, não sendo considerado quando do envio de informações para os escrivães.

Sobre este fato o secretário comenta:

[...] eu não tenho muito contato com o pessoal do fórum, os escrivães, como eu disse, a gente é um pouco esquecido, às vezes acontecem algumas coisa que eu, que deveria também estar junto com os escrivães e não estou, então as vezes acontecem algumas coisa que eu não tenho conhecimento. Então a gente pensa assim: poxa vida, me esqueceram de novo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

Por fim o secretário do cartório 1 apresentou como uma dificuldade enfrentada a estruturação do posto de atendimento avançado, que atua em dois bairros da cidade de forma itinerante. De acordo com o secretário quando da instalação do posto havia uma carência com relação ao material de expediente necessário para funcionamento do posto, necessitando do auxílio deste para prover uma estrutura mínima. O mesmo se referenciou a este fato da seguinte forma: “eu colaborei assim no início, o que eu tinha de materialzinho de escritório fiz um pedido a gente montou assim uma mezinha assim, para ele direitinho, para ter pelo menos condições de trabalho [...]”.

No cartório 2 foram identificados como dificuldades específicas a falta de juízes para cumprimento da pauta e o fato do secretário de cartório ser o responsável pelo provimento de todo o material de expediente para o prédio onde o mesmo está instalado, que se encontra fora do fórum da comarca.

Neste prédio estão instalados outros órgãos do judiciário, que necessitam de todos aqueles serviços que normalmente são de responsabilidade da secretaria do fórum, e que envolvem desde o provimento de material de escritório, como também aqueles que envolvem a manutenção da estrutura. No caso específico deste cartório, esta atividade é desenvolvida também pelo secretário do cartório, imputando ao mesmo mais algumas atividades além

daquelas normalmente desempenhadas na função de secretário. O secretário salienta que recebe gratificação pelo desempenho da função, porém a mesma lhe subtrai muitas vezes o tempo necessário para se dedicar de forma mais específica em algum processo em especial.

Com relação à falta de juiz o secretário se posicionou da seguinte maneira:

[...] eu tenho em torno de 400 processos para marcar, e eu não tenho pauta, não tenho juiz para fazer. É um juiz titular aqui e cinco juizes leigos, que também só trabalham voluntariamente um dia da semana. Então, sabe, existe uma desproporção enorme entre a demanda e a estrutura (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Já com relação ao fato do mesmo desempenhar a função de secretário de fórum, o mesmo comentou esta situação da seguinte maneira;

Tem que pedir material, tem que verificar equipamento que tem que arrumar, então tudo isto tem que administrar, então é uma coisa de maluco. Então eu quero sentar na minha mesa e fazer uma análise de um processo, para ver se dá para fazer uma conciliação, eu não consigo, porque eu tenho tantas outras atividades ao redor [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Este secretário revelou ainda uma situação inusitada, na qual uma pessoa, que possuía algum distúrbio psicológico e que havia dado entrada em um processo no cartório, passou a ligar diariamente para o cartório, permanecendo por vários minutos ao telefone, o que além de demandar um tempo já escasso dos atendentes, deixava os mesmos preocupados com possíveis consequências que poderiam advir desta pessoa, em função de desconhecerem suas reais intenções.

A respeito deste fato, o secretário de cartório se manifestou da seguinte forma:

[...] aqui na secretaria mesmo, no ano passado nós tivemos um problema que durou três, quatro meses. Uma pessoa psicótica que vinha, ficava ali na secretaria e queria fazer uma ação contra a [...], mas esta ação virou um problema, um problema muito maior, porque ela começou a ligar diariamente, ela não desligava o telefone, ela tinha um problema psiquiátrico, ela não desligava o telefone, tinha de deixar fora do gancho, porque ela ficava falando horas a fio para você de coisas que não tinha nada a ver com o processo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

No cartório 5 a entrevista revelou como dificuldades específicas o fato do juizado desta comarca atender também a outras cidades, o que faz com que as pessoas destas cidades se desloquem até o juizado. Além destas comarcas não possuírem juzizados, as mesmas também não possuem PROCON, sendo que o PROCON da comarca do juizado não atende estas pessoas pelo fato delas serem de outras cidades, uma vez que este é um serviço prestado pela prefeitura municipal.

Além deste ponto, foram identificadas ainda, como dificuldades, o fato do secretário ser cobrado pelos advogados assim que o despacho é registrado no Sistema de Automação do Judiciário (SAJ), a remuneração paga ao técnico judiciário para exercer o cargo de secretário de cartório que é considerada pelo mesmo como baixa, em virtude das responsabilidades envolvidas, bem como o recebimento de somas em dinheiro apreendido durante os plantões e a entrega de flagrantes pela polícia em horários avançados.

Com relação a somas em dinheiro nos plantões, o mesmo salientou o risco a que fica exposto em virtude de várias pessoas terem conhecimento que os valores se encontram em seu poder, sendo que esta situação se agrava quando se trata de fins de semanas, feriados e período de recesso do fórum, como nos períodos de fim de ano.

No que tange a cobrança efetuada pelos advogados, a mesma ocorre em função do fato do despacho e o registro ocorrerem no gabinete, sendo que ainda se faz necessário um tempo para que o processo seja levado para o cartório para a realização dos procedimentos seguintes. Portanto, há uma defasagem entre o momento do registro no SAJ pelo o gabinete e o procedimento seguinte, o qual muitas vezes os advogados não levam em consideração, conforme pode ser observado na declaração do secretário:

Este sistema que inventaram é uma maravilha, mas em contrapartida isto vai direto para a internet, vamos supor: a juíza bota uma sentença lá, pedindo que se registre e emita-se o alvará. Na mesma hora, eles ligam: o alvará está pronto? Nem chegou à minha mesa. Eles estão registrando a sentença, o alvará ainda não está comigo e o advogado liga: o meu alvará está pronto? Vai ficar pronto quando? Então é assim, a propagação da notícia também faz com que exista uma pressão muito grande no nosso serviço [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5)

No cartório 8, foi identificada como dificuldade específica, a falta de conhecimento, por parte de alguns conciliadores dos procedimentos cartorários, revelando uma falta de treinamento ou aperfeiçoamento dos mesmos. De acordo com o secretário do cartório 8, esta falta de conhecimento faz com que algumas vezes os conciliadores redijam termos de

audiência com falhas, conforme apontado na declaração do secretário: “às vezes por falta de treinamento de conhecimento, eles redigem os termos de audiência com coisas impossíveis”.

Observaram-se nas entrevistas realizadas, que muitas vezes as dificuldades encontradas não estão diretamente relacionadas à função específica dos secretários e cartório, porém de forma indireta influenciam o seu desempenho, o que gera nos mesmos certa angústia com relação a este fato, que somada à pressão exercida sobre os mesmos com respeito ao andamento dos processos, faz com que estes tenham de dispor de alguns saberes para suportar a situação e sabê-las contornar.

Efetuada a apresentação das dificuldades específicas, a seguir é apresentado um quadro resumo com a consolidação das mesmas:

Dificuldades identificadas
O fato de o cartório estar localizado fora do fórum, instalado em uma universidade.
Dificuldade por parte dos advogados em identificar onde se encontram os processos
Não dispor de contadoria e distribuição
Necessidade de pagamento de estacionamento
Dificuldade para conserto de equipamentos de informática e escritório
Por estar fora do fórum em alguns momentos o cartório é esquecido
Quantidade insuficiente de juízes para cumprimento da pauta
Responsabilidade pela provisão de material de expediente para todo o prédio onde se encontra instalado o cartório.
Necessidade de intervir em casos de pessoas com aparentes distúrbios psicológicos que interferem na rotina do cartório
Atendimento de outras cidades da região
Cobrança por parte dos advogados após registro do despacho no SAJ
Remuneração paga pela substituição
Somas elevadas de dinheiro recebidas durante plantões
Falta de conhecimento dos procedimentos cartorários por parte de conciliadores

Quadro 10: Consolidação das dificuldades específicas

Fonte: Dados primários

Concluída a exposição das dificuldades específicas, na seqüência são apresentadas as demais categorias iniciando-se pelas dificuldades relacionadas à gestão de pessoas.

4.10.2 Dificuldades relacionadas à gestão de pessoas

A segunda categoria a ser apresentada se refere às dificuldades encontradas pelos secretários de cartório no que diz respeito à gestão de pessoas. Nesta categoria foram incluídas todas aquelas situações que podem ser consideradas como resultantes de problemas que advenham do gerenciamento de pessoas, e que geram algum tipo de problema ao secretário de cartório, obrigando-o a fazer uso de saberes para superá-los.

Dentre as dificuldades que compõe este item, estão àquelas relacionadas ao gerenciamento das pessoas dentro do cartório, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, a heterogeneidade dos funcionários que compõe o cartório, a rotatividade de funcionários e estagiários, a relação com estagiários e a motivação de funcionários terceirizados e do Tribunal de Justiça.

Alguns secretários de cartório, inclusive, apresentam como insuficiente, muitas vezes, os seus conhecimentos para lidar com determinadas situações que surgem no interior do cartório, expressando o seu desejo de efetuar treinamentos específicos em face desta dificuldade, conforme foi apresentado por um dos secretários:

[...] curso, mais voltado para o juizado, até de repente voltado mais para esta área de recursos humanos, assim, de trato com as pessoas. Eu sei que cada um é de um jeito, e talvez isso aí seja complicado mesmo, a gente tenha de ver a realidade do cartório e de cada pessoa que está lá, mas então seria interessante fazer alguma coisa assim (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

Com relação ao gerenciamento de pessoas, alguns secretários ressaltam a dificuldade em lidar com situações nas quais surgem problemas de relacionamento ou enfrentamento entre os próprios funcionários, ou no relacionamento entre o secretário de cartório e os funcionários do cartório. Estas situações foram apresentadas como extremamente desgastantes, exigindo uma carga emocional muito grande para superá-las, o que segundo os

mesmos, é agravado por muitas vezes não possuírem um conhecimento específico a respeito.

Um dos secretários comenta:

A minha dificuldade é se há um conflito de funcionários, aí eu sofro assim, meu Deus. Se um discute com outro, e ela não aceita uma condição, eu não sei lidar com isso, aí eu deixo, dou um tempo, deixo aquilo dormir, passar [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

[...] às vezes tenho um pouco de dificuldade com o pessoal que trabalha comigo. Eu tenho de dar um puxão de orelha, é muita fofquinha, conversinha às vezes. Porque é muita gente, por um lado é bom trabalhar com bastante gente, mas eu vejo por outro lado que o escrivão é meio [...]. Esses dias eu estava em um encontro de escrivão e tem muita gente que fala isto e realmente é verdade, você tem que ser, tem que saber lidar com as pessoas, tem que ser um pouco psicólogo, porque às vezes tem um que está com um problema, às vezes tem de dar uma atenção maior, às vezes você pode dizer uma coisa para determinada pessoa de um jeito, mas para outra você não pode falar daquele jeito, ela vai ficar chateada. Eu acho, com relação a isto que é uma das coisas que para o escrivão é complicado: lidar com as pessoas que trabalham ali no cartório (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

Com relação à capacitação, os secretários de cartórios apresentam como uma dificuldade o fato do Tribunal de Justiça não proporcionar treinamentos específicos para os funcionários que atuam nos juizados especiais cíveis, inclusive para eles mesmos, tendo em vista as características deste cartório que os diferencia do demais principalmente no que diz respeito ao atendimento as partes.

Um dos secretários salientou que faz muito tempo que o Tribunal de Justiça não investe no treinamento dos funcionários, tendo permanecido por um longo tempo sem considerar esta situação. A este respeito foi tecido o seguinte comentário por outro secretário:

Foi criado o juizado tudo, mas não foi criada uma preparação para as pessoas atuarem no juizado. É uma lei diferente, específica, então a gente, desde que está no juizado, está aprendendo fazendo, não tivemos um curso, o tribunal não deu um curso, ninguém nos preparou para trabalhar no juizado, nós tivemos que aprender fazendo, criando modelo, fazendo petição (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Ainda com relação ao treinamento e capacitação, alguns secretários apontam o fato de assumirem novas funções e não se sentirem seguros com relação aos procedimentos, citando

como exemplo o caso que envolve a retenção de imposto de renda. Com relação a este fato os secretários de cartório apresentaram os seguintes comentários:

A minha maior dificuldade, que eu não gosto mesmo é o imposto de renda. Eu me sinto insegura. Pego uma apostila deste tamanho, sempre que tem que ter retenção, coisa assim, eu não gosto. Eu não sei se é uma resistência minha por insegurança (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

[...] hoje até sobre imposto de renda você tem que ter conhecimento. Porque você para fazer um alvará você tem que saber se incide imposto de renda, se não incide imposto de renda, isso eu particularmente eu tenho pavor [...](SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Outro ponto ressaltado pelos secretários é com relação à diversidade de funcionários atuando dentro dos cartórios: funcionários do Tribunal de Justiça, (TJ), funcionários terceirizados, funcionários cedidos e estagiários, que geram diversas situações, sendo destacada a rotatividade e o trato da questão da motivação dos funcionários que não são do Tribunal de Justiça.

Com relação à rotatividade, o secretário do cartório 2 aborda que a mesma atrapalha a manutenção de uma estrutura estável, ressaltando que “quando se chega a capacitar uma pessoa ela já está mudando. O terceirizado às vezes é chamado para cobrir outro local [...]”, portanto é gerada uma dificuldade com referência à equipe.

Este fato, da rotatividade, também não é registrado só com relação aos terceirizados, mas também é percebido no que diz respeito aos estagiários que não são bolsistas. Este grupo de estagiários por se constituírem de voluntários, não possuem um índice de comprometimento elevado para com as atividades desempenhadas no juizado, sendo inclusive difícil para os secretários cobrarem dos mesmos a responsabilidade necessária, apesar de tentarem.

O secretário do cartório 4, aborda a situação da seguinte maneira:

[...] eu tenho bastante voluntário, estagiário, mas eles, como eu te falei, eles apreendem vão embora. Cada posto tem alguém apreendendo, até este alguém ficar pronto sobrecarrega os demais, então nós sentimos [...].

Outro secretário comentando a mesma situação expôs a sua dificuldade com relação à rotatividade de estagiários e a falta, muitas vezes, de comprometimento dos mesmos:

[...] é uma variedade muito grande de estagiários voluntários, que ficam às vezes vários meses, às vezes ficam alguns dias, e a gente perde muito tempo ensinando e eles não permanecem no local. Esta é nossa maior dificuldade hoje, tendo em vista que não tem nenhuma bolsa no cartório, a única bolsa que a gente tem no cartório é para o atendimento das partes com ações de até 20 salários mínimos, tendo em vista o fluxo de pessoas que procuram este serviço. Então a gente já deixa uma estagiária com bolsa, que a gente sabe que ela não vai faltar, dificilmente vai chegar tarde, então esta bolsa a gente já deixa especificamente para este atendimento, para não haver falha e choque no atendimento (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Com relação aos estagiários os secretários também comentam as dificuldades no trato com os mesmos, principalmente nos casos em que os mesmos são voluntários. Eles apontam questões como excesso de conversa, a impossibilidade de haver uma cobrança por um comprometimento maior com o cartório, o horário de trabalho dos estagiários, a necessidade de se estar sempre ensinando novos estagiários, a falta de bolsas e a necessidade de ter sempre uma pessoa monitorando os atos do estagiário entre outras, conforme pode ser observado nos relatos apresentados a seguir:

[...] às vezes eles se exaltam um pouquinho, que isso é normal, são todos jovens, estudantes, às vezes muito empolgados, até mesmo com as coisas que eles vem em processos, às vezes ficam entusiasmados, falam alto [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1)

[...] eu posso cobrar certa responsabilidade deles até certo ponto, dali para frente eu não tenho muito como cobrar. Por quê? Uma que eles são voluntários, outra que um dia eles têm prova, outro dia não sei o que. Então eles têm uma vida deles e eles não podem se prejudicar em detrimento do juizado especial, então eles já fazem o que fazem [...] os estagiários saem cinco horas da tarde, mas aí fica mais duas horas ainda de serviço para a gente atender balcão, para atender expediente que vem de juiz, para atender as audiências que vem, enfim, é bastante coisa (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] são estagiários da faculdade que fazem. Eles têm um horário para cumprir este estágio, e dependendo deste horário foi limitado o número de ações (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

TA é termo de apresentação, então esta parte de atendimento, das partes, eu faço diariamente, porque as estagiárias chegam as duas e vão embora as seis, então do meio dia as duas eu atendo. Das seis as sete eu também atendo. [...] eles só trabalham quatro horas por dia. Bolsistas ganham só 4 horas por dia. [...] eles estudam, alguns estudam de manhã, e daí ficam muito apurados para chegar fora deste horário. E os que estudam a noite saem as cinco, então os que vão da uma às cinco horas eles ficam no cartório, são estagiários novos que estão começando agora que não tem ainda perfil para atender este tipo de procedimento (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Esta dificuldade faz com que os secretários de cartório tenham de conviver diariamente com situações de inconsistência no atendimento ou com relação ao desempenho do cartório, tendo de efetuar escolhas com relação as atividades a serem priorizadas.

A motivação dos funcionários terceirizados também é outro fator destacado pelos secretários de cartório com relação à gestão de pessoas. Um dos secretários ressalta a dificuldade de possuir lado a lado pessoas trabalhando nas mesmas funções, executando as mesmas tarefas, porém com remunerações tão distintas, conforme exposto pelo próprio secretário:

[...] o terceirizado, ele percebe muito pouco para fazer o trabalho de um técnico. Porque ali dentro a demanda é muita, você não pode escolher: esta pessoa recebe tanto então eu vou dar um serviço ou atribuição de acordo com a remuneração (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

O secretário do cartório 2 ressalta ainda, que “o terceirizado tem que estar motivado. Esta pessoa em uma urgência vai atender pessoas, vai trabalhar no processo destas pessoas, tem que estar motivado de alguma forma”. Portanto o secretário precisa encontrar formas de manter o clima organizacional do cartório elevado, considerando estas diferenças.

Com relação à motivação dos funcionários do Tribunal de Justiça, um dos secretários de cartório comentou o fato de alguns funcionários já estarem próximo da aposentadoria, o que faz com que os mesmos muitas vezes não correspondam à expectativa. A leitura que o secretário faz é que os funcionários já não se interessam mais pelas atividades desenvolvidas pelo cartório, os mesmos já estariam entediados de suas atividades, conforme pode ser observado na declaração do mesmo:

Nós temos aqui [...] funcionárias mais novas, cheia de gás, cheia de vontade, e aí temos [...] que estão mais em uma fase de aposentadoria, que acham que já contribuíram com tudo, já estão saturadas, já enjoaram disto aqui (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Ainda com relação à motivação dos funcionários do Tribunal de Justiça, os secretários de cartório deixam transparecer de certa forma, uma sensação de distanciamento da área de gestão de pessoas do Tribunal, não se fazendo presente e atuante frente aos funcionários, baseando muitas vezes a sua política somente em práticas ditas tayloristas, ou seja, considerando somente o modelo de homem econômico.

Efetuada a apresentação das dificuldades relacionadas a gestão de pessoas, a seguir é apresentado um quadro resumo com a consolidação das mesmas:

Dificuldades identificadas
Gerenciamento de conflitos no interior do cartório
Treinamento e desenvolvimento dos funcionários
Heterogeneidade dos funcionários que atuam no cartório
Rotatividade de funcionários
Rotatividade de estagiários
Relacionamento com estagiários bolsistas e voluntários
Motivação de funcionários terceirizados
Motivação de funcionários do Tribunal de Justiça
Falta de conhecimentos específicos a cerca da gestão de pessoas
Distanciamento da área de gestão de pessoas

Quadro 11: Consolidação das dificuldades relacionadas à gestão de pessoas

Fonte: Dados primários

Concluída a exposição das dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, a seguir são apresentadas as dificuldades relacionadas à falta de estrutura.

4.10.3 Dificuldades relacionadas à falta de estrutura

Efetuando-se a análise das entrevistas realizadas, observa-se que em grande parte as dificuldades dos cartórios estão relacionadas à falta de estrutura, seja de pessoal, material de expediente, equipamentos, estrutura de funcionamento dos juizados especiais e estrutura física propriamente dita.

O primeiro ponto que surge com relação à estrutura se refere à falta de pessoal, a qual apresentada pelos secretários de cartório como uma de suas maiores dificuldades, a equação de adequar o serviço a estrutura de pessoal existente.

Dos cartórios pesquisados somente em dois não foi identificada esta dificuldade. Nos demais cartórios a falta de pessoal se apresenta de forma contundente, observam-se uma extrema dependência em estagiários, funcionários cedidos e terceirizados. Esta dificuldade é muitas vezes apresentada como um dos fatores que intervêm de forma mais acentuada na manutenção da celeridade, um dos princípios dos juizados especiais cíveis. Observa-se nos cartórios uma constante preocupação com a movimentação dos processos, uma vez que a corregedoria acompanha o desempenho dos cartórios através de parâmetros estatísticos, que envolvem entre outros, os dados relativos a o andamento dos processos no cartório.

Os secretários por sua vez, na busca desta celeridade, esbarram na necessidade de depender de pessoas que muitas vezes não estão comprometidas com os mesmos objetivos que eles, gerando um descompasso, que provoca para os mesmos sérias dificuldades para atender as expectativas do Tribunal de Justiça, dos juízes e das pessoas que buscam os serviços do cartório. Esta situação, observada nas entrevistas, gera, nos mesmos, uma sensação de constante angústia, por não conseguirem prover o serviço da forma que o mesmo é desejado.

O que se observa, de acordo com os secretários, é um crescimento da demanda pelos serviços dos cartórios, seja pelo aumento da população, seja pelo acesso facilitado ou ainda pelo conhecimento das pessoas acerca dos direitos que lhes são resguardados pela lei, sendo que em contra partida não existe um acompanhamento por parte do quadro de pessoal.

Esta defasagem é apresentada como uma das principais dificuldades enfrentadas pelos secretários de cartório, conforme depoimento dos mesmos.

O meu foco agora é conseguir alguém, por causa da saída do [...]. Eu preciso de uma pessoa aqui da uma a sete, da uma a cinco, ou das duas a seis, para que tenha alguém aqui para atender estas pessoas que às vezes vem e a gente encaminha ou dá opção de vir nas quartas e quintas [...]. Aqui gente atende desde molecção de 18 a 20 anos, que já estão na faculdade, assim com velhinhas que recebem uma aposentadoria, que tem uma casinha alugada e que vem aqui chorando, ele está destruindo a minha casa, eu vou dar formulário para esta mulher preencher? Como? Ou você vai preencher ali no balcão com a mulher chorando? Não tem como fazer, então a gente procurou não fazer formulário por isso, exatamente pelo diferenciado, [...]. A gente faz conforme nossa oportunidade, o material humano que a gente tem. Agora eu sei que eu tenho de preparar alguém para fazer atendimento aqui, porque a gente às vezes deixa de atender alguém, por que não tem esse alguém aqui [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1)

Primeiro, um número de funcionários muito aquém das necessidades reais. Outra coisa: diversidade de funcionários. Nós temos funcionários do TJ, que são servidores, nós temos funcionários terceirizados, nós temos funcionários que são estagiários. O estagiário hoje não é mais visto com um estágio de aprendizado, mas mais como uma mão de obra, mais barata [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Falta de técnico mesmo. Técnico atuando, técnico, porque pode ver que eu tenho bastante voluntário, estagiário, mas eles, como eu te falei, eles apreendem vão embora (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

[...] o interessante era que fossem funcionários do TJ, do quadro,[...], então eu acho que eu precisaria mais gente para trabalhar, mais gente para trabalhar agasalharia melhor a tutela de quem vem procurar o juizado, com certeza (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] estamos com muitos pedidos de ações, e a gente não tem tantos funcionários assim, inclusive um dos nossos técnicos teve um acidente, uma moça, e está de licença, aí estamos só com quatro técnicos e a estagiária. Então nós não temos pessoal para atender muita gente, então temos de fazer um agendamento, agendamento do dia que ela vai vir [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Tenho três técnicas, e uma variedade muito grande de estagiários voluntários, que ficam às vezes vários meses, às vezes ficam alguns dias, e a gente perde muito tempo ensinando e eles não permanecem no local, esta é nossa maior dificuldade hoje. [...] Bom, a dificuldade hoje, eu acho que é quase unânime, é a falta de pessoal [...] As principais dificuldades hoje é a falta de pessoal [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8)

Com relação à estrutura física e equipamentos, os secretários apontam que o juizado especial necessita de estrutura diferenciadas de outras varas, uma vez que existe um

atendimento a partes, além de audiências de conciliação e julgamento, bem como o cartório propriamente dito. Além deste fato, são apresentadas ainda questões relativas à *lay-out* impróprio, bem como no que diz respeito ao espaço interno para acomodação de todos os funcionários, e a falta de alguns equipamentos que facilitariam o desempenho dos cartórios, como pode ser observados nos relatos a seguir:

Está aliada a questão da estrutura toda montada, nº. de funcionários, estrutura física. De repente tu até quer fazer 06 pautas, porque você conseguiu. Agora nós conseguimos um convênio com a [...]. Semana passada eu treinei conciliadores, então eu tenho conciliadores todos os dias, por um período X de talvez um ano. Conforme meu tratamento com eles eu até consiga até mais. Todo um serviço voluntário. Mas aís não têm espaço físico, não tem sala, não tem computador, então tudo entrava, chega a um estágio em que você começa a fazer adaptações, adaptações, adaptações, para tentar melhor e acaba caindo em um vazio [...] Afunila, chegou ao gargalo e aí acabou, ali eu tenho que parar e retomar de novo em um outro procedimento, um planejamento novo [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

[...] a gente está querendo uma impressora para deixar aqui. Aqui é uma sala onde tem as conciliações, é complicada esta coisa de material, às vezes é meio complicado para a gente aqui [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3)

Porque nós só temos dois computadores bem velhos que são muito demorados, então a gente não tem condições de fazer a petição na hora, para a pessoa assinar na hora [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

A estrutura dos juizados, física, deveria possuir salas separadas de atendimento, não balcão. O balcão provoca certas dificuldades, deveriam sim ser mesas de atendimento. Este sistema de balcão não é muito bom. O cartório ficaria na retaguarda, é claro. Então ali se faria todo o atendimento prévio, toda a triagem, então precisaria mais salas assim, para fazer triagem, mandar a pessoa para redigir a ação, ou para ver processo, tal. Essa estrutura atual é inadequada (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Eu penso assim: uma sala com pessoas preparadas, só para o atendimento, e que tivesse em nosso site todas as informações dos processos. A pessoa poderia passar sem maiores problemas as informações que está buscando, talvez precisasse vir aqui. Se um advogado, eventualmente quer ver o processo, esta pessoa poderia se deslocar até o cartório. Esta pessoa que está só trabalhando com o atendimento buscaria este processo e traria de volta. Porque a rotina cartorária, com o atendimento no juizado, eu acredito que prejudica a rotina, tem uns dias que o atendimento [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

[...] o espaço físico é muito pequeno no nosso cartório. Apesar de termos duas salas, elas não são interligadas, e não tem armários na outra sala, não tem escaninhos, as mesas são [...]. O trânsito no cartório é muito complicado, é muito difícil, pelo volume de processos que se tem e o espaço físico que se tem. [...]. Não tem espaço para colocar os processos, os monitores são enormes, então as vezes você passa atrás de uma mesa e você acaba enroscando alguma coisa, porque o espaço entre as mesas é tão pequeno que você enrosca nos fios e desliga o computador de um colega que está trabalhando (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Os secretários apontam também como dificuldade, casos eventuais que ocorrem de falta de material de expediente, que geram dificuldades para manutenção de algumas atividades, tornando o serviço dos mesmos morosos ou ainda ocasionando a perda de atividades já realizadas, como a falta de envelopes para correspondência, por exemplo.

Além destes pontos, os secretários apresentam ainda como dificuldade questões ligadas à estrutura de funcionamento dos juizados especiais, fazendo referência às dificuldades que surgem em virtude da forma de atuar dos juizados.

Dentro desta forma de atuar dos juizados os mesmos apresentam desde questões ligadas ao uso, pelos juizados especiais, de procedimentos e modelos do sistema de automação do judiciário desenvolvidos para outros tipos de varas, o que faz com que os mesmos tenham de estar constantemente alterando e adaptando os modelos existentes para as suas necessidades, bem como no que diz respeito ao uso de AR (Aviso de Recebimento) para intimação. Outro ponto abordado foi a diversidade na forma de atuar dos juizados especiais nas diferentes comarcas, seja com relação aos procedimentos dos cartórios ou ainda no que diz respeito à forma de como os juízes atuam frente aos juizados especiais.

Com relação à manutenção no sistema de automação do judiciário de modelos padrões que não atendem os juizados, os secretários traçam os seguintes comentários:

[...] o que a gente sente uma dificuldade grande é que os modelos do SAJ não estão adaptados para os juizados. A gente vai usando, adaptando, tem alguns modelos que já estão feitos para o juizado, mas têm alguns que não. Prazo, os nossos prazos são diferentes dos processos do juízo normal, então a gente vai adaptando conforme [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

No que diz respeito ao sistema de uso de AR via correio, os secretários, de forma unânime, citaram este com sendo uma de suas principais dificuldades com relação à estrutura

de funcionamento dos juizados especiais, tendo em vista que em sua grande maioria as correspondências enviadas não atingem o objetivo esperado, conforme relato a seguir:

[...] problemas justamente estruturais, nós não funcionamos com oficial de justiça, com intimação pessoal, só que a parte paga esta parte, então nós funcionamos com correio, só com AR MP, aí o correio não entrega, então eu tenho já assim, uma pauta de pelo menos um dia em que foi marcado só um tipo de processo, parte comum, para fazer tudo no mesmo dia, em que não foram encontradas, em que não vai ter uma só audiência naquele dia. É todo um serviço que você joga fora, tem que refazer, a gente perde muito tempo com isso aí (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Já com relação à padronização da atuação dos juizados especiais os secretários traçam os seguintes comentários:

Porque as pessoas às vezes já entraram com ações em outros juizados, e quando elas vêm para cá é diferente, eu vou para [...] é diferente. Então cada juizado tem um procedimento de atendimento. Em [...] você faz a petição na hora, o nosso não. Ah porque que vocês não fazem assim? Porque não tem estrutura, nós não temos condições, tem pouca gente para atender, tem muita gente para ser atendida, então isso hoje dificulta até para explicar para as pessoas o porquê que aqui é assim. [...]. Muita gente reclama dos procedimentos dos juizados especiais, as diferenças do atendimento, dos procedimentos [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

[...] e vem um juiz acha que tudo aquilo não é assim, é diferente, tem um entendimento diferente e a gente vai se adaptando, acertando e errando no andar da carruagem [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Cabe ressaltar, que em parte, algumas das dificuldades que surgem no atendimento das partes, têm origem na falta de pessoal qualificado para tal, principalmente quando se tratam de partes leigas, as quais necessitam de um atendimento mais personalizado por parte dos serventuários, em virtude de que estas pessoas leigas que procuram os juizados especiais cíveis, desconhecem os procedimentos a serem adotados no que diz respeito aos trâmites judiciais.

Efetuada a apresentação das dificuldades relacionadas à falta de estrutura, a seguir é apresentado um quadro resumo com a consolidação das mesmas:

Dificuldades identificadas
Falta de pessoal
Falta de uma estrutura física adequada aos juizados especiais cíveis
Falta de material
Heterogeneidade na forma de atuar dos juizados especiais cíveis nas diferentes comarcas
Falta de modelos no SAJ adaptados as características dos juizados especiais
Uso de AR (aviso de recebimento) via correio para intimação de partes

Quadro 12: Consolidação das dificuldades relacionadas à falta de estrutura

Fonte: Dados primários

Concluída a exposição das dificuldades relacionadas à falta de estrutura, a seguir são apresentadas as dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados.

4.10.4 Dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados

Os secretários de cartórios apresentam como outra de suas dificuldades o atendimento das partes leigas no balcão, e em alguns casos o atendimento a advogados.

A dificuldade no atendimento das partes leigas se inicia pela necessidade de uma atenção especial a estas, demandando um tempo maior por parte do atendente, sendo que às vezes o secretário de cartório não dispõe de pessoal para tal atendimento, seja sob a ótica quantitativa ou qualitativa.

Referindo-se à questão qualitativa, a mesma está relacionada ao fato de que as pessoas que atendem no balcão devem ser providas de certos saberes que lhe permitam ter entre outros, o saber escutar. Isto se deve ao fato de que muitas vezes a pessoa que procura o juizado especial não sabe exatamente se a competência é deste, qual o tipo de ação que cabe, como proceder, quais obrigações que lhe cabe e outros fatores relacionados aos ritos e legislação que envolve os juizados especiais.

Estas características podem ser observadas nos relatos a seguir:

[...] a gente percebe que as pessoas no balcão desabafam, porque às vezes ficavam no balcão meia hora, conversando, então procuramos montar aqui uma salinha, estruturada. A gente dá abertura para eles falarem, falar, expor, e questiona: o que o senhor pretende? Mais ou menos assim, a gente faz uma terapiazinha. E a gente vê muitas pessoas, saírem daqui e até mencionar bem demais, que foi bom, que ela pode falar, porque não tinha ninguém que a escutava [...]. [...] ele nem põe a mão no processo, ele tem medo. Ai ele bota a mão no processo: ah, mas o que eu tenho de fazer? Ai você vai ler o processo, qual o próximo passo que dá impulso ao processo [...]. [...] ai aquele acordo não cumpre, aquilo vira uma novela. Para dar uma solução para aquele processo, você tem que fazer assim: olha, quinta-feira o senhor vem que eu vou parar, vou analisar [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1)

[...] ah não porque eu ouvi falar: vai lá ao juizado especial que tu resolve lá, qualquer coisa é resolvida, qualquer coisa é resolvida. Ai elas vem, às vezes a competência não é aqui, elas insistem que tem que ser aqui, mas não pode, elas não aceitam o não como resposta. [...]. Complica, porque não é em quinze minutos que você vai resolver uma situação desta. A pessoa, além de tudo tem a necessidade, como ser humano, de contar para ti a história, com detalhes, e passar para ti a necessidade que ela tem, que ela está passando, e a pessoa que está atendendo têm de ter esta receptividade (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Sim, então a gente se sente prejudicado neste sentido. Porque tem que dar muita atenção para as partes, é bastante demorado, elas ligam, tem que ter alguém que entenda para saber falar com elas, se não [...]. Ai vai também do nível de conhecimento delas, tem pessoas que são muito leigas, ai não tem. Para você ter uma idéia, nós tivemos caso assim que a gente pediu para a parte trazer o número da casa do devedor, ele é tão leigo, tão assim, daí ele demorou, chegou aqui justificando: eu demorei uns dias para trazer porque esse cara não sai de casa. Ele foi lá arrancou o número e trouxe, e colocou no balcão para a gente (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Olha, é até ponto de discussão com o pessoal, que aqui do juizado, particularmente, a gente, tem muita paciência com a parte. Eu digo as vezes que paciência é bom, mas tem que ter certo limite, porque as vezes ficam ali horas tentando convencer a parte, não é bem assim, o senhor tem que ver que foi feito assim, assim, e já tem outro esperando para ser atendido [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

[...] ela vem aqui com mil dúvidas na cabeça, e se ele não quiser isso? É assim, a gente dá a resposta. Ai ele: e se a pessoa não quer? E se a pessoa não sei o que? E se a pessoa não...? Sempre tem um e se, um e se, e ai tu tens de acompanhar o raciocínio dele, dizendo: não a gente vai por aqui, ou por aqui... Este tipo de experiência que os estagiários não tem, porque eles são muito novos, não tem a vivência com este tipo de problema, tem quem está a mais tempo no judiciário, que está escutando isso há mais tempo, que sabe os caminho das pedras, é quem pode dar a informação. Esta é a parte que eu acho mais [...]. Às vezes eles estão atendendo no balcão e eu digo: não é assim, tem que dizer isso, isso, isso. Porque a informação não está certa, tem que dizer para ele procurar isso, isso. Primeiro tem que fazer isso, primeiro tem que fazer aquilo. Este caminho é que a gente sente que teria que ter pessoas mais especializadas para dar este tipo de informação (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

As partes que procuravam os juizados especiais cíveis, a princípio, eram pessoas simples, conforme observado por um dos secretários de cartório 5: “logo que começou, a gente via assim como se o juizado fosse o grito dos excluídos, verdade, via assim no balcão era todo mundo socorro!”.

No entanto, hoje já se verifica uma diversidade maior que acompanha o aumento do número de pessoas que procuram este serviço. Este aumento se dá principalmente pelo fato da ampliação da abrangência das competências que estão sob alçada destes juizados, aumentando a procura pelos serviços. Este próprio secretário salienta:

Hoje não, hoje acho que se descobriu mais, mais gente ficou sabendo das vantagens de entrar no juizado especial. As pessoas estão devendo, não devem uma monta muito grande, por exemplo, uma dívida de até R\$ 15.000,00. Quem deve R\$ 15.000,00, deve um dinheirão hoje, e dá para cobrar no juizado. Então antes eram pessoas muito pobres que vinham, e agora não, eu vejo que é a classe média, classe baixa, é tudo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

Ele deu acesso à justiça a pessoas que não tem condições de pagar um advogado, que não tem conhecimento, principalmente porque o juizado foi muito divulgado na televisão. As pessoas vêm, hoje ninguém mais compra uma televisão estragada e fica quieto, até um cadarço de tênis que estiver descascado eles vem reclamar, então tudo, tudo, é muito divulgado, as pessoas não ficam quietas mais, e não abrem mão de seus direitos (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Outro fator apresentado pelos secretários é aquele que diz respeito à gratuidade do serviço, que também faz com que haja um afluxo maior aos juizados.

[...] necessidade nenhuma, só para utilizar a gratuidade do pagamento de custas, de entrar com juizado mais simples sem advogado. O advogado em si que entra com a ação, ele entra no juizado especial para facilitar justamente, para facilitar. Pessoalmente eu acho assim, diz para parte que você não vai gastar nada, a pessoa se sente [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Ainda com relação ao atendimento das partes, os secretários de cartório fazem referência ao fato de que algumas vezes as partes não aceitam, ou então não entendem a decisão do juiz com referência ao processo, gerando uma situação em que a parte transfere para o atendente, ou então para o judiciário como um todo, de forma generalizada, o não

atendimento de suas expectativas, julgando que se trata de uma injustiça que lhe está sendo imposta.

Este tipo de situação faz com que o servidor tenha de despender um tempo além do desejado para explicar o acontecido e reverter a percepção da parte, o que pode ser observado nos relatos a seguir:

[...] eu diria que eu teria alguns incidentes que acontece às vezes de uma pessoa não aceitar determinada decisão judicial, e querer discutir com o funcionário, entendeu? [...] Como se a gente fosse responsável, às vezes é uma questão de lei, é uma questão legal, o juiz não pode admitir por competência material, territorial, ou julgamento da causa mesmo, do mérito, então a pessoa não quer aceitar, o leigo [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

[...] porque às vezes eles acham, por exemplo, vem algum despacho do gabinete: como que veio isto e tal? A gente está ali para cumprir com o que está no processo, no despacho, e às vezes eles não entendem isto, aí a gente tem que ver, a gente encaminha para o gabinete (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

O que acontece: primeiro, muitas vezes não acha mais a pessoa porque a pessoa já se mudou, aqui é muito instável a moradia das pessoas, então nunca se acha ninguém. Quando acha a pessoa não tem bens, porque ela mora de aluguel e os bens que estão na casa é do locador, não é da pessoa, e a execução no juizado se não houver penhora ela é extinta, é extinto o processo, então hoje eles reclamam muito disso: como, ele me deve e agora eu é que vou ficar no prejuízo e ele está aí, não sei o que, pá, pá? Não adianta, execução é o processo que nasce mais morto no juizado é execução, aqui [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

As pessoas muitas vezes também, conforme relatos dos secretários de cartórios durante as entrevistas, quando procuram o juizado especial, possuem uma expectativa maior do que a realidade, como, por exemplo, de não haver nenhuma custas nos processos ingressados nos juzizados especiais, o que em alguns casos não se confirma. Estes desencontros de informações criam situações de impasse no atendimento, passando as partes a julgar que os atendentes estão agindo de má fé, protelando o atendimento para não efetuar o serviço ou então que não estão dispostos para tal, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

A quanta ele vai conseguir isto, não interessa para ele, ele não quer ver a estrutura por trás, ele quer ver o problema dele resolvido. E aí o que acontece quando ele é mais um no meio de [...], ele não vê isso, ele vem, ele reclama, ele acha ruim, você tem que explicar que tem um procedimento, que embora a lei preveja toda esta simplicidade, ela tem um procedimento (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

[...] outras vem aqui sem nenhum conhecimento acerca do que vão encontrar, porque aqui não tem custas. Só que às vezes tem de pagar um oficial de justiça, uma coisa assim, eles acham que não devem pagar, e aqui precisa pagar, aí eles acham um absurdo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

É assim, eles ficam bastante chateados, porque eles acham que é função nossa ir atrás, entende? Eles não querem ir atrás do endereço, eles não querem ir atrás dos bens, eles não querem, sabe? Eles acham que entrando aqui nós temos que dar uma resposta para eles. A partir do momento que ele entra com a ação, o judiciário é que tem que dar a resposta, e não ele tem que fornecer os dados para que a gente dê esta resposta. Eles ficam insatisfeitos, eles acham que nós estamos em muita gente, que ganhamos bem e que nós não damos as respostas. Nós não fazemos isso de ir atrás do endereço, ficar no telefone, procurando o endereço, indo atrás, eles tem esta resistência assim (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Outra situação é quando as pessoas tentam de forma escusa, utilizar os serviços do juizado especial para ações cujo conteúdo não é previsto em legislação pertinente, utilizando-se de prerrogativas do juizado para obter vantagens para si próprias, como no caso de despejos que não sejam para uso próprio, fazendo com que os atendentes devam estar atentos a estes fatos.

[...] difícil para gente fazer uma triagem para saber se a pessoa realmente vai morar no imóvel, porque no juizado só cabe despejo para uso próprio. Como não tem custas, não tem nenhuma despesa extra, as pessoas se aproveitam desta lei para tentar despejar um inquilino, ou mau pagador, ou porque ele está prevendo um lucro [...] e ele quer alugar aquele apartamento [...]. Então tudo isto, muitas vezes, tem que assustar a pessoa: se ficar provado que o senhor não está morando no imóvel, o senhor vai responder por danos morais e pedidos contraposto, pode o feitiço virar contra o feiticeiro (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Apesar de todos os secretários de cartórios, quando abordado o tema na entrevista, terem sido enfáticos em afirmar que não possuem problemas no que diz respeito ao relacionamento com advogados, tendo sido salientando inclusive por alguns que seria mais conveniente que todos os processos fossem acompanhados por advogados, existem certas

situações nas quais o secretário de cartório necessita fazer uso de certos saberes para contornar situações que surgem no atendimento de advogados, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Muitas vezes é muito mais fácil atender uma parte leiga do que um advogado. Porque tem vários advogados que eles extrapolam, às vezes ele não querem fazer o processo andar, querem discutir o despacho do juiz, que não era aquilo, que não sei o que. Tem advogado que acha que tem que ter preferência porque ele é idoso, então ele quer usar o estatuto do idoso em favor dele, e não da parte. (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

[...] eles acabam usando esta ingenuidade, esta imaturidade do estagiário para tentar levar um processo em carga que não pode, processos que é prazo comum, que as duas partes tem que se manifestar e eles querem levar em carga, [...], usar da inocência e da ingenuidade de um estagiário para levar este processo. Então eu gosto sempre de estar olhando, sempre. A minha mesa fica de frente para o balcão, eu estou vendo, e eu sempre estou de olho, se deu [...], às vezes tem alguém se passando no balcão eu já vou, já atendo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Os secretários de cartório apresentam também como outra dificuldade no trato com os advogados, o fato dos mesmos, quando da consulta de processos no cartório, não trazerem o número do processo ou informações mínimas que permitam uma rápida localização, já que a busca sem estas informações se torna morosa e acarreta perda de tempo por parte dos atendentes.

O advogado ele realmente às vezes dificulta. O Tribunal de Justiça uma vez disponibilizou um computador ali na entrada, o senhor deve ter visto, a gente chama de totem. O advogado se ele trouxe o andamento do processo para a gente, isto facilita, assim, vamos dizer: o atendimento demoraria 20 minutos, com os dados a gente faz em cinco. [...] já teve casos, parece que é piada. O advogado não sabe o número do processo. Como é o nome das partes? João da Silva. Puxou ali deu mais de 10.000 nomes, em todo juizado, em todo o judiciário. Fica difícil [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

As dificuldades, portanto, relacionadas ao atendimento de advogados identificadas nas entrevistas, estão relacionadas a situações pontuais que ocorrem no balcão dos cartórios.

Efetuada a apresentação das dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados, a seguir é apresentado um quadro resumo com a consolidação das mesmas:

Dificuldades identificadas
Necessidade de atendimento diferenciado das partes leigas
Falta de pessoal qualificado para atendimento
Aumento do número de atendimentos
Desconhecimento por parte das partes leigas dos ritos do judiciário
Falta de compreensão das partes com relação às decisões dos juízes
Expectativa maior com relação ao serviço prestado pelos juizados especiais
Tentativa de utilização dos serviços dos juizados para ações não previstas na lei
Advogados que não trazem as informações necessárias para consultas a processos

Quadro 13: Consolidação das dificuldades relacionadas ao atendimento às partes e advogados

Fonte: Dados primários

Apresentadas as situações relacionadas ao atendimento das partes e advogados, passa-se a seguir a descrever as dificuldades que estão relacionadas ao volume de processos movimentados pelos cartórios.

4.10.5 Dificuldades relacionadas ao volume de processos.

O aumento no volume de processos nos juizados especiais tem acarretado aos secretários de cartórios uma série de dificuldades, sendo que este acúmulo, de forma direta, provoca o surgimento de muitas das dificuldades apresentadas anteriormente, conforme comentário realizado por um dos secretários de cartório entrevistado:

O que me dificulta o desempenho da minha função é volume. A nossa pauta de conciliação, embora o número de processos seja completamente, praticamente inviável, a gente está conseguindo para dois meses, três meses no máximo fazer a primeira audiência [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

E de repente fala: juizado? Ah, resolve lá no juizado, por assim dizer. Porque tu vês: nós tínhamos aqui, no início do ano, nós estávamos com 5000 processos. Isso é um absurdo, o juizado precisa que um processo tramite rápido, com 5000 processos como é que você vai dar uma tramitação com 5 funcionários, 3 funcionários, como é que tu vai dar uma tramitação rápida, é impossível, entendeu? (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Os secretários de cartório observam que a cada dia que passa, aumenta a quantidade de pessoas que busca o abrigo da justiça para solucionar as mais diferentes situações. Os secretários apontam como fatores responsáveis por este volume, a ampla divulgação por parte da mídia e a ampliação da alçada de competência dos juizados.

[...] na competência da lei 9099, ela diz quais são as ações e aquelas do artigo 275, inciso 2, onde constam todas as ações de seguro, de acidentes de trânsito, e tem mais umas duas que eu não me lembro. Estas ações independem de valor, então tem ações aí de 200, 300 mil, correndo no juizado, por causa do tipo de tramitação, rito, ela vai ganhar o mesmo rito de uma ação de valor menor, não vai mudar o rito pelo valor, é pela matéria. Então ela não se torna mais complexa porque ela tem um valor expressivo, ela é igual, se eles atribuírem [...], tudo bem. [...] estas ações que não tem limite de valor, fizeram com que o juizado ficasse um pouco entulhado, mas a questão mais importante, que deixou os juizados assim, engessados, foi a questão de eles atribuir a competência da micro empresa poder utilizar o juizado. Antes a lei dizia que era só a pessoa física, depois veio o estatuto da micro empresa, artigo 8. Não, agora a pessoa jurídica, a micro empresa também pode utilizar como autor o juizado especial cível, ah! Ação tocada por advogado, aí encheu, agora fizeram outra alteração dizendo: agora também as empresas de pequeno porte. Entrou agora em dezembro ou janeiro, então quer dizer, cada vez eles estão jogando mais atribuição ao juizado, o que vai acontecer? O objetivo da lei 9099, o objetivo inicial, vai desaparecer, o acesso a justiça na prática não vai acontecer mais, eles vão comparecer, vão fazer a ação, mas a ação vai demorar 5 anos para terminar, não aconteceu isto ainda em [...], mas a gente sente que já está acontecendo no Brasil, em [...] já está acontecendo isso. Então, quando eles deram atribuição, deram a competência para que a micro empresa pudesse entrar no juizado, não paga custa, [...], eles conseguiram na verdade inviabilizar o funcionamento do juizado. E é essa a nossa reclamação, um dos nossos problemas, não nosso, dos juizados no Brasil é esse (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Os secretários salientam ainda que muito destes processos terminam por se perpetuar no juizado em função das ações a que os mesmos dizem respeito, como aquelas movidas contra instituições financeiras e empresas telefônicas, instituições estas que tem por prática recorrer até a última instância possível, postergando o ressarcimento das partes autoras.

A respeito desta situação, os secretários tecem os seguintes comentários:

[...] a única coisa que não se consegue atingir de maneira nenhuma, são as empresas de telefonia. [...] Elas são surdas, mudas e cegas, elas não atendem absolutamente nada, e depois que entra o processo judiciário, que a maioria delas perde, 99% o autor ganha a ação, todas elas pagam rigorosamente. Condenou, pagou. Então a política deles é essa, deixar entrar o processo para condenar e pagar. [...] faz funcionar toda a máquina do judiciário (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] o que está um pouco descaracterizando o juizado, principalmente no que diz respeito à celeridade. A rapidez que a gente quer que a coisa ande. Porque está vindo muito processo de banco para cá, e o banco a gente sabe que ele protela muito, e isso realmente está começando [...], não está tão rápido como a gente gostaria. [...] Contra banco, causas praticamente ganhas, reajustes de cadernetas de poupança, que caem aqui. O que está havendo, o banco pede 90 dias, 30 dias, 60 dias, e a parte autora concede, então isso aí o processo fica, um processo que deveria ser resolvido, vamos dizer, em seis meses, fica anos e anos, se arrastando. A gente tem uma vara bancária aqui em [...], só que em razão do valor da causa cai aqui, a pessoa prefere o processo seja tramitado e julgado no juizado especial cível, mas aí cai naquela, o banco começa recorrer de todas as decisões, então é meio complicado. Mesma coisa que seguradoras, seguro obrigatório, que caem aqui também, eles vão até a última instância para não pagar, acabam tendo de pagar, são causas ganhas, então isto é que realmente está prejudicando um pouquinho a celeridade, está meio frustrante para quem trabalha, a gente vê um processo [...], tanto tempo [...], vai para turma de recurso, volta [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

Este volume faz com que os secretários de cartório tenham que fazer uso de um planejamento que lhes permita manter o cartório em andamento, pois estes tipos de ações em muitos casos não conseguem ser resolvidos a partir das audiências de conciliação, uma vez que as instituições envolvidas não adotam esta prática.

[...] Banco não concilia, seguradora não concilia, eles vão até o final, recorrem, volta para cá, aí a pessoa já tem executar a sentença, para se cumprida, e é isto que está descaracterizando [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

Por diversas vezes durante a realização das entrevistas os secretários de cartório apontaram com sendo esta uma das dificuldades para em muito dos casos, ser mantida a celeridade, tendo em vista que os processos, independentemente de ser de A, B ou C, seguem o mesmo trâmite, ocorrendo casos inclusive em que é marcada uma série de audiências no mesmo dia como forma de tentar reunir todos. Porém, as instituições não se fazem presentes ou não enviam representantes. Desta forma, todo um dia de trabalho é perdido, acarretando imenso ônus ao cartório que já não dispõe muitas vezes de recursos disponíveis para tal.

[...] a gente estava no início do ano, a gente estava com mais de 10000 processos, quase metade era [...]. Então a coisa ficou difícil. Processos que deveriam ser uma indenização de acidente de trânsito, coisas assim que são realmente do judiciário, elas ficam, vamos dizer, não em segundo plano, mas ficam meio prejudicados. O cartório a gente consegue dar conta, a gente faz a coisa se movimentar, mas caem caminhões de processos para o gabinete despachar e julgar, coisas que vão ser recorridas, mesmo que não tenham fundamento eles vão recorrer, porque como eles são advogados de bancos a gente sabe que a ordem do banco é esta, recorrer sempre. [...] esta questão está prejudicando o nosso andamento. Por exemplo, este mutirão que está ocorrendo hoje é só de banco, e banco não faz acordo. [...] Perdendo tempo, a gente está até tendo aquela audiência conciliatória, que deve ocorrer no juizado, sabendo já que não vai surtir efeito. Então o que foi feito, foi juntado grande parte de uma vez só, trouxemos de manhã, desde às oito horas da manhã estão correndo as audiências, e vai até as sete horas da noite. Só para a gente poder tocar este processo para adiante, sabendo já que não vai dar acordo, porque banco realmente, faziam o acordo, agora não estão mais fazendo, fica meio [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

Outra situação apontada pelos secretários de cartório, é aquelas que dizem respeito a ações que envolvem o direito do consumidor, que envolvem uma grande fatia de usuários de determinado serviço ou produto, e que, em virtude de algum fato que possa ter infligido ou esteja infligindo perdas econômicas e financeiras ao consumidor, passe a ser passível de algum tipo de ação para ressarcimento ou cancelamento dos mesmos. Uma vez divulgada na mídia esta possibilidade, o afluxo de pessoas aos cartórios aumenta de forma exponencial, como ocorreu recentemente nos casos das ações relativas ao cancelamento das taxas de serviços de uma empresa de serviços telefônicos, e o ressarcimento de perdas em caderneta de poupança provocadas por planos econômicos das décadas de 80 e 90.

Estes picos, apesar de serem pontuais, provocam uma série de transtornos aos secretários de cartório, que além de terem de atender à nova demanda, devem manter os outros processos em andamento, sendo que quando ocorrem eventuais atrasos motivados por estes fatores, os mesmos necessitam de um tempo considerável para corrigir a situação do cartório.

[...] quando nós começamos aqui tinha 2500 processos, em 2004, aí em junho, julho de 2004 já entraram as ações da [...], entraram 3000 ações. Isto aí sobrecarregou tanto o cartório que a gente nunca mais conseguiu botar em dia, e agora mesmo, fazendo hora extra, acabando com as [...], 3000 ações, arquivando, tudo, acumulou de um jeito que travou, e a demanda está tão grande que não baixa mais o número de processos, você arquivava 500 no mês, entra quase na mesma proporção [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Durante as entrevistas foi possível observar que os cartórios são regidos pelo tempo, e a grande preocupação dos secretários é com a manutenção da celeridade, inclusive pelo fato de que os mesmos são cobrados com base em dados estatísticos, quantitativos. Portanto, qualquer fator que prejudique este andamento transforma-se em dificuldades para os secretários, conforme pode ser observado no comentário transcrito a seguir:

É estatística, foi assim um mês infernal, tudo que [...] tinha para baixar [...] baixou, tanto que o nosso cartório está feio assim, havia um equilíbrio, eu trabalhava, eu tinha feito uma rotina, então de repente, subiu [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

O volume de processos, portanto, resultante de uma série de fatores, aliado à falta de estrutura, representam uma das principais dificuldades enfrentadas pelos secretários de cartório.

Dificuldades identificadas
Aumento da alçada de competência dos juizados especiais
Perpetuação de processos que envolvem instituições financeiras e empresas telefônicas
Ações que envolvem um grande número de interessados
Perda da celeridade

Quadro 14: Consolidação das dificuldades relacionadas ao volume de processos

Fonte: Dados primários

Concluída a apresentação das principais dificuldades identificadas como aquelas enfrentadas pelos secretários de cartório no desempenho de suas função, no tópico a seguir são descritas as formas como os secretários de cartório atuam frente a estas dificuldades.

4.11 COMO OS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO ATUAM DIANTE DAS DIFICULDADES

Conforme apresentado na seção anterior, os secretários de cartório se deparam com uma série de dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, à falta de estrutura, ao atendimento das partes e ao volume de processos dentre outras.

Observaram-se nas entrevistas realizadas, que os secretários de cartório fazem uso de diversos recursos para ultrapassarem as dificuldades que lhes são impostas.

A fim de atender a proposta de pesquisa, a seguir são apresentadas as formas como atuam os secretários de cartório frente a estas dificuldades, sendo que as mesmas serão apresentadas na mesma sequência utilizada no tópico anterior.

4.11.1 Dificuldades Específicas

No juizado especial cível que se encontra fora do fórum, dentro de uma universidade privada, o secretário faz uso de sua iniciativa para solucionar os problemas que lhe são impostos pelo fato do cartório não estar instalado no fórum.

Com relação ao fato de que os advogados não encontram os processos, o secretário explica que quando ocorrem estas situações, o mesmo procura orientar os advogados, informando a respeito de como o mesmo pode verificar esta informação no sistema.

A respeito do fato do cartório não dispor de uma contadoria no local onde o mesmo se encontra instalado, o secretário expõe que neste caso faz uso de um planejamento, que lhe permite deixar os processos que necessitam de cálculo de custas no fórum para que no dia seguinte os mesmos possam ser consultados pelos advogados. Quando os advogados de outras comarcas ligam solicitando as custas em virtude de que o prazo está vencendo, o secretário em primeiro lugar verifica se o prazo realmente é para aquela data. Caso não se confirme como sendo para aquele dia o vencimento do prazo para pagamento das custas, o secretário informa ao advogado que enviará o processo para a contadoria para cálculo das custas. Porém se confirmar à data, o secretário faz uso de uma prerrogativa que a lei prevê, em que o advogado pode efetuar o pagamento 48 horas após o protocolo. O secretário desta forma contorna a situação, porém em alguns casos o advogado insiste e se não houver alternativa o

mesmo se desloca até o fórum para efetuar o cálculo, conforme exposto pelo mesmo na entrevista.

Isto é uma coisa que eu sei: a parte esta fora, fica aflita, quer resolver aquilo, e aí como eu tento contornar? Com o prazo de 48 horas, que eles tem depois do protocolo. Eu uso o que eu tenho. O seu prazo é hoje? O senhor tem um prazo de 48 horas para protocolar. A lei permite que o pagamento seja feito 48 horas após o final do prazo do protocolo, então é um escape que eu uso, que eu digo, que eles até esquecem, ou por cautela deixam de lado para não perder, então é uma coisa que me incomoda um pouco [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

Para solucionar ou amenizar o problema relativo ao pagamento de estacionamento, o secretário aponta que busca agir com agilidade e presteza no atendimento das partes, a fim de fazer uso do tempo de tolerância e evitar que a partes ou advogado tenham de pagar o estacionamento, sendo que em alguns momentos é possíveis e em outros não.

No que se refere ao conserto de equipamentos de escritório e informática, que é dificultada pelo fato do cartório não estar instalado no fórum, o secretário ressalta que esta dificuldade é solucionada através do emprego de sua iniciativa em não esperar pelo conserto, levando os equipamentos em seu próprio carro até o fórum, conforme pode ser observada na transcrição de sua entrevista.

[...] meu computador estragou, fico sem conta única, se tiver que fazer alguma coisa, se precisar, eu saio daqui vou lá faço e volto. Já fiz, carrego o computador dentro do carro para arrumar, levo e trago. Cadeira, levo e trago, mas é assim, se eu quiser trabalhar bem aqui, é isso aí, se eu esperar, pede para um, pede para outro, liga, vem, não vem, eu não gosto, ponho dentro do porta mala [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

Relativo ao fato do cartório às vezes ser esquecido em virtude de estar fora do fórum, ou ainda o secretário no que diz respeito a comunicados ou correspondência interna, o mesmo aponta que para solução faz uso de sua rede de relacionamentos, ou seja, possui outros escrivães que lhe informam quando existe alguma comunicação e o mesmo não constava na lista de remessa. O secretário salienta ainda, que insiste com os responsáveis para a inclusão do seu nome e para que evitem este tipo de lapso, uma vez que o mesmo também exerce a função de escrivão, conforme apontado pelo mesmo na entrevista:

[...] às vezes acontecem algumas coisas que eu, que deveria também estar junto com os escrivães, não estou. Então às vezes acontecem algumas coisa que eu não tenho conhecimento. Então a gente pensa assim: puxa vida me esqueceram de novo! Então eu tenho a [...] que era quem ocupava o meu lugar antes, a gente sempre mantém contato. Então quando [...] recebe alguma orientação nova e olha no e-mail e vê que não estou no e-mail, me avisa: olha estou te mandando um e-mail que a gente recebeu. Ai eu ligo para o secretário e digo: bota meu nomezinho aí, eu sei que não sou escrivã, mas põe meu nomezinho ai (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 1).

Ainda com relação ao cartório 1, o secretário apontou que quando da instalação do posto avançado houve uma preocupação com a estrutura que estava sendo montada, que a pessoa que passaria a ficar responsável possuísse as mínimas condições necessárias ara desempenhar suas funções. O secretário a fim de auxiliar, colaborou com os materiais de escritório que pudessem ser disponibilizados, montando uma estrutura mínima, conforme relatado pelo mesmo: “eu colaborei assim no início, o que eu tinha de material de escritório fiz um pedido e a gente montou mesa, [...] para ter pelo menos condições de trabalho”.

Com relação ao cartório 2, onde foram identificadas entre as dificuldades específicas a indisponibilidade de mais juízes para julgamento das ações, que aliada à falta de estrutura provocam um gargalo no fluxo, e a necessidade de desempenho da função de secretário de fórum, onde o mesmo é responsável pelo provimento de todo o material e conserto de equipamentos entre outros, o secretário do cartório apontou como forma de ultrapassar estas dificuldades a capacidade de gestão destas situações. Este posicionamento por parte do secretário foi exposto da seguinte forma: “Tu tem que ver isto, ver isto e ver isto, tudo, problemas, equipamentos, pessoas, fluxo de pessoas, processos, enfim, é tudo uma questão de gerir”.

Referenciando-se a outra situação específica do cartório 2, na qual uma pessoa com problemas psíquicos ligava insistentemente para o cartório, o secretário para solucionar o problema teve de fazer uso de auxílio policial, indo até a residência da pessoa para resolver a situação, conforme exposto pelo mesmo: “Eu tive de pegar um policial aqui em cima, ir até a casa dela, para poder resolver esta situação, para os funcionários poderem trabalhar sem estar no telefone atendendo esta pessoa”.

No cartório 5 foram identificadas como dificuldades específicas o fato do juizado atender outras comarcas, a cobrança imediata dos advogados quando do registro do despacho do juiz no SAJ, as eventuais somas em dinheiro que são recebidas quando dos plantões, bem como o fato da polícia ligar em horários avançados para a entrega de flagrantes e a baixa remuneração para exercício da função de secretário de cartório.

Com relação ao atendimento a outras cidades, o secretário aponta que para este caso está treinando conciliadores que irão atuar nestas cidades, em postos avançados, evitando que as pessoas tenham de se deslocar até o juizado, sendo que se espera ainda, que através destas conciliações, muitos problemas já sejam resolvidos a partir de acordos, não havendo a necessidade de formalização de processos.

A respeito das eventuais somas em dinheiro que são recebidas nos plantões, o secretário faz uso de uma estratégia de fracionar a quantia e distribuir em diferentes pontos, de forma a evitar a concentração do mesmo.

Por fim, com relação à remuneração e a entrega de flagrantes em horários avançados, o mesmo diz fazer uso de sua paciência para não se deixar ser influenciado pela situação, conforme exposto pelo mesmo com relação a remuneração: “trabalhar o dia inteiro e não receberes por aquele teu serviço, aí é muito injusto, ingrato e, paciência!”

No tópico a seguir são abordadas as dificuldades relacionadas a gestão de pessoas.

4.11.2 Dificuldade frente à gestão de pessoas.

Com respeito à gestão de pessoas, se observa por parte dos secretários uma grande preocupação na manutenção do espírito de equipe e de um ambiente colaborativo, tendo em vista que em muito destes cartórios o número de pessoal já é restritivo e eventuais conflitos internos podem gerar maiores dificuldades aos secretários de cartório.

Observa-se que os secretários atuam baseando-se em suas intuições e experiências com relação à gestão de pessoas, de forma a evitar conflitos e gerar um clima insatisfatório para o bom desempenho do cartório. Um dos secretários, entretanto, por possuir formação em administração, faz uso também de saberes teóricos relacionados à gestão de pessoas, adquiridos em sua formação acadêmica.

Com relação ao relacionamento interno do cartório, aqueles secretários que abordaram situações de conflito, apontam como uma das formas de evitar estas situações a conciliação das preferências dos funcionários no tocante as atividades a serem desempenhadas no cartório. Os secretários salientam que alguns funcionários se identificam mais com algumas atividades, e que o respeito a estas preferências resultam em pessoas mais satisfeitas e motivadas para o desempenho de suas funções, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Por mais que ela, às vezes, reclame do balcão é o lugar que ela se adapta, que é o lugar dela. Ela não quis ir para o outro setor, o balcão é o [...] Tem conflitos, tem, isto é normal, ninguém pensa igual, tem temperamentos diferentes, mas a gente tem que tentar respeitar estas diferenças, a gente procura respeitar. Cada um se adapta naquilo que se sente melhor, como é o caso da [...]. Não adianta eu dizer: [...] você vai expedir agora, [...], não, você tem que deixar onde ela se sente bem. Daí ela vai render mais, vai estar mais satisfeita, vai produzir mais e vai ter menos conflito (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Rodízio interno não. Todo mundo faz de tudo. O que tem de mais específico hoje ali, é uma funcionária que faz a parte de audiência, cumprimento de audiências, é só ela quem faz. Ela adora isso, desde que ela entrou no juizado ela faz isso, agora se tu pedir para ela fazer qualquer outra coisa, ela faz tão bem feito quanto o cumprimento de audiência. Só que como audiência é uma coisa muito cheia de detalhes, tem várias advertências, se furar uma pauta de audiência é só para o ano seguinte, então a gente toma o maior cuidado nisso, para que não haja furo, para que não saia uma audiência por culpa do cartório. Então como ela é extremamente competente neste aspecto, e ela ama de paixão isto, ela que toma conta. Se ela pegar férias não para o cumprimento de audiências, tem uma outra funcionária que vai cumprir audiência, tão bem quanto ela. Ela não gosta muito, porque ela diz que é muita coisa, é muito detalhe, tem que ter muito cuidado, tem muita [...], são muitas coisinhas que tem que olhar no processo, e ela é mais agitada, ela gosta de estar sempre organizando as coisas, mas ela cumpre. Se ela não estiver, a outra funcionária cumpre, então todas elas sabem fazer tudo, mas como cada uma tem o seu perfil, elas mesmas se dividem entre si: ah, eu [...], uma cumpre despachos assim, expedição de ofícios, mandados, carta de arrematação, carta de adjudicação, então toda esta parte ela cumpre. A outra funcionária cumpre também, mas o trabalho específico dela é intimação pelo diário da justiça e ensinar estagiário. Ela é que é designada para ensinar estagiário, porque ela é extremamente detalhista e tudo tem uma sequência, uma cronologia, e os estagiários só não apanham de régua porque não pode mais, hoje, porque ela é bem exigente com eles e eles gostam. Tanto que muitas vezes eles não perguntam apara mim as coisas e perguntam para ela, porque ela tem um jeito de ensinar bem característico, que eles pegam e aprendem mesmo. Apesar de ela ser meio braba às vezes, eles gostam do jeito que ela ensina (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Quando da existência de conflitos internos no cartório, o secretário do cartório 4 destaca que em face de sua dificuldade para lidar com este tipo de situação, o mesmo prefere adotar uma postura de abstenção e retração, ou seja, dá tempo ao tempo, conforme pode ser observado em sua declaração durante a entrevista: “[...] se há um conflito de funcionários, aí eu sofro assim, meu Deus. Se um discute com outro, e não aceitam uma condição, eu não sei lidar com isso, aí eu deixo, dou um tempo, deixo aquilo dormir, passar [...]”.

Os secretários, no entanto, ressaltam também que em situações do dia-a-dia, de menor impacto, quando se faz necessário, os mesmos atuam de forma mais enérgica, impondo sua condição de responsável pelo cartório, a fim de manter os padrões de desempenho. Esta atitude reflete os princípios da autoridade burocrática do tipo ideal apresentada por Weber

(1976, p.15) “na qual toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários ou valores racionais – ou ambos”.

[...] eu não gosto de ver serviço acumulado, eu quero que o serviço que está ali seja feito hoje, ou no máximo segunda-feira, entendesse? Se não vai chegar mais e mais, e eu não consigo ver muita coisa, muita gente às vezes parada. Não, vamos fazer logo. Então eu acho bom, não sou estressada [...], mas eu gosto que as coisas andem. Então eu chamo a atenção quando a coisa precisa e vamos tocando (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

A respeito da capacitação, foi identificado nas entrevistas que tanto os secretários de cartório, bem como os funcionários do cartório, buscam aproveitar os cursos e especializações que lhes são proporcionadas pelo Tribunal de Justiça. Muitas vezes, porém, a capacitação fica pautada na iniciativa do funcionário, ou então na experiência do próprio secretário de cartório, em face de sua vivência no judiciário, ou ainda, na aquisição de conhecimentos através do relacionamento com outras pessoas da organização.

[...] eu tento me adaptar a situações, eu procuro ler bastante sobre isso, até para a gente saber que só com o conhecimento de direito para escrivão ele é insuficiente mesmo, é insuficiente, o escrivão tem que ter jogo de cintura para contornar várias situações [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

[...] é uma coisa que o tribunal deveria proporcionar para todos os funcionários, indistintamente. [...], Faz dois anos que a gente teve aquele cursinho aqui, mais? Eles vieram dar um curso aqui, veio um juiz de [...] para dar o curso. E aí eles disseram: essa, vocês são a primeira turma, nós nos escrevemos na primeira turma, depois vai ter outra turma, nunca mais teve (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] às vezes até hoje, a gente não tem certeza: vamos fazer assim? A gente acha que é de alguma forma? Entra em um consenso, embora que agora a gente já teve muito mais cursos, a gente já tenha assim o código de normas [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

A dificuldade identificada junto os secretários de cartório relativa à diversidade de funcionários, é também enfrentada por meio da aplicação de conhecimentos baseados na intuição e experiência, sendo que os mesmos procuram agir de forma a valorizar o trabalho e

o espírito de equipe, sendo justo no tratamento, na busca de uma colaboração que é imprescindível para o desempenho do cartório e a convivência interna.

O meu grupo de trabalho eu considero, eu sempre faço, pelo menos para sentir, que eu tenho respeito, muito respeito, por qualquer serviço que seja executado. Não importa o serviço que é, se é aqui, na sala de audiência, se é fazendo um ofício, juntando uma AR, eu faço e eu passo a importância que cada um tem, em todo o esquema. O tratamento é de amizade, de coleguismo, de parceria, este é o tratamento que eu tenho com eles. Eu tomo café junto, eu rio junto, às vezes me preocupo junto, chamo a atenção, e aí de repente um dia ou outro cai um pouco à produção eu digo: vamos lá turma, o que está havendo? Está acontecendo algum problema com vocês? (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Para as dificuldades geradas em virtude da rotatividade de estagiários e funcionários terceirizados, os secretários de cartório tentam se adaptar à situação, procurando transmitir para os mesmos as responsabilidades envolvidas. Porém não foi identificada nas entrevistas, uma atitude específica adotada por estes a fim de ultrapassar este problema. Desta forma observa-se somente o uso da paciência como forma de relevar a situação.

Claro que dos remunerados a gente exige alguma coisa mais, sempre a mais. Dos voluntários a gente não deixa de exigir, cobrar horário, a partir do momento que ele vem aqui se compromete a ser voluntário, ele assume um compromisso com a gente, que tem que cumprir horário, tem que respeitar. Se for faltar tem de avisar, o trabalho tem que ter qualidade, se não também não vale a pena. Se ele se propõe a vir como voluntário é porque algum benefício ele está tendo com isso (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

Com relação à questão de motivação de funcionários e terceirizados, os cartórios onde foram identificadas estas dificuldades, se observou que os secretários fazem uso de atributos como imaginação e intuição.

Com referência aos funcionários, conforme abordado anteriormente, os secretários procuram permitir que cada um desempenhe a função com a qual estejam mais identificados, sendo que nos casos em que não é possível, os mesmos promovem rodízios entre os funcionários na função que não seja consenso, de forma a evitar pessoas desmotivadas por estarem realizando atividades que não estejam alinhadas com suas características, que de certa forma influenciaria de forma negativa o clima organizacional prejudicando o desempenho do cartório como um todo.

[...] fizemos uma tabela de revezamento, tal, até para [...], é muito cansativo assim o atendimento, mandar uma só pessoa fazer, então realmente a gente reveza no atendimento, reveza até para [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Ainda com relação aos estagiários, referenciando-se as dificuldades enfrentadas pelos secretários no tocante ao relacionamento com os mesmos, principalmente no que se refere ao caso dos voluntários, em que é difícil a cobrança por um comprometimento maior, não foi identificada uma ação específica dos secretários para transposição deste problema. Aparentemente a solução adotada fica baseada na manutenção de um relacionamento cordial, procurando-se através de laços de amizade e apreço, se obterem o comprometimento dos estagiários, conforme pode ser observado no depoimento a seguir:

[...] o que eu faço com os estagiários é uma coisa bem tranqüila, eu não me imponho como: ah eu sou chefe, vocês tem que me chamar de [...]. Eu costumo conviver com os estagiários bem informalmente. Eu dou um espaço para eles perguntarem, eles não terem medo de chegar, de conversar, de perguntar, de pedir, e eu sempre digo: errar todo mundo erra, só que eu costumo mostrar para quem errou, o que errou, para quando eles chegarem naquele mesmo caso, em uma outra atividade semelhante, não cometerem o mesmo erro [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Um dos secretários entrevistados revelou ainda, que para promover um clima mais propício para que as pessoas se sintam reconhecidas, valorizadas e recompensadas, propiciando um desempenho elevado, faz uso da concessão de dispensas em véspera de feriados quando atingidas as metas estipuladas para o período acordado. O mesmo salientou que aplica esta técnica tanto com funcionários terceirizados como com funcionários do tribunal de justiça. O mesmo promove um rodízio, evitando o esvaziamento do cartório, no entanto permite a cada feriado, quando atingida às metas de desempenho, que uma parte da equipe, por exemplo, não trabalhe à tarde na véspera do feriado.

Assumo todos os funcionários. Se colaborarem, eu assumo responsabilidades, eu compenso os funcionários com uma folga, eu faço compensações deste gênero. Por exemplo, nesta [...], véspera de feriado, estabeleci uma meta no cartório na semana passada, se até [...] esta meta for atingida, [...] ficarão somente três funcionários, o restante vai folgar, vai emendar o feriado. Ontem já estava cumprido (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Este secretário relatou que ao assumir o cartório encontrou um ambiente totalmente desfavorável, com pessoas desmotivadas, com sérias dificuldades com relação ao volume de processos, sendo que o mesmo teve de fazer uso de uma série de técnicas da administração para superar as dificuldades que lhe estavam sendo impostas. O secretário salienta ainda, que apesar de já ter melhorado os resultados e o clima interno do cartório, ele considera que ainda não atingiu os índices que espera para o mesmo, porém já se considera satisfeito com os resultados até então obtidos.

Apliquei os princípios da administração, porque realmente quando tu chegas a um local, e este é teu novo local de trabalho, e você vê rostos descontentes, desconfiados, amedrontados, você olha para as mesas e é um poço de processos, que você nem sabe o que é aquilo, a pessoa não sabe nem por onde iniciar, está na verdade sem rumo. Eu posso dizer que hoje está funcionando, não a meu contento ainda, mas já está funcionando, funcionando normalmente [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Todos os secretários de cartório, nas entrevistas realizadas, deixaram explícito, que para o bom desempenho do cartório é necessário uma postura frente ao grupo baseada em equipe, exigindo que o secretário atue junto, promovendo o diálogo com e entre funcionários, não exercendo sua autoridade de forma autocrática, mas através da aceitação e reconhecimento do grupo.

4.11.3 Dificuldades relativas à falta de estrutura

Abordadas as formas como os secretários de cartório atuam frente às dificuldades relacionadas a gestão de pessoas, a seguir são apresentadas aquelas relacionadas a falta de estrutura nos juizados especiais.

O primeiro item a ser abordado é o que está relacionado à falta de pessoal. Os secretários para compensarem esta falta e manterem o desempenho dos cartórios, procuram alternativas que possam corrigir esta defasagem, sendo que a principal prática identificada é o trabalho em horário extraordinário.

Nas entrevistas, com exceção de somente dois secretários, foi claramente exposto pelos mesmos a necessidade de realização de horários extraordinários para compensação da

falta de pessoal, a qual acarreta o atraso dos trâmites e influencia diretamente a celeridade dos cartórios. Esta prática, observando-se os dados coletados, se aplica tanto a escrivães concursados como também a técnicos judiciários auxiliares, uma vez que neste item poderia ser considerado que em virtude do cargo de secretário de cartório, para os técnicos judiciários, ser um cargo de confiança, que somente estes realizariam horários extraordinários, tendo em vista sua preocupação em manter-se no cargo e a conseqüente gratificação para tal. Observou-se, porém, que este fator não se apresenta, e que os escrivães entrevistados aplicam a mesma prática, conforme pode ser observado nas declarações a seguir dos secretários de cartório:

[...] teve um períodos que a gente trabalhou assim, de manhã, por uns três anos, de manhã, todos os dias, para poder a gente ter um controle da situação. Não que esteja assim, eu posso dizer que a gente sabe tudo que tem e onde está [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

[...] nunca se trabalha sete horas eu venho todos os dias de manhã fico das 08:30 às 11:30, e saio tarde. Hoje que eu cheguei quinze para uma, porque geralmente estou meio dia e vinte aqui de volta [...] Acaba ficando estressante, tem dia que a gente fica, tem dia que eu fico aqui até dez horas da noite (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] eu faço meu trabalho de escrivão e serviço técnico também, eu gosto de ver a coisa se movimentando, sempre que é possível eu fico uma horas a mais, para a gente fazer [...], até a pessoa que trabalha junto nisso aí ela gosta de ver a coisa ter um começo e um fim [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 7).

A respeito da falta de estrutura física e equipamentos, os secretários procuram se adaptar a situação, não tendo sido identificada na entrevistas uma atitude específica que tenha resultado em solução imediata. Observou-se também que os secretários, para solucionar este problema procuram expor a situação aos juízes dos cartórios, de forma que os mesmos levem suas reivindicações ao Tribunal de Justiça, ou que tome providências junto o próprio fórum para solucionar o problema, conforme abordado pelos secretários nas entrevistas realizadas e que podem ser observado no trecho reproduzido a seguir:

Quando a gente diz assim: começa a surgir as grandes dificuldades, como falta de pessoal, estrutura, a gente geralmente vai ao juiz, [...], então geralmente nós passamos isto ao juiz [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Alguns secretários destacaram nas entrevistas, a ocorrência de faltas esporádicas de material de expediente, tendo sido dado destaque a falta de envelopes para correspondência. Neste caso, um dos secretários apresentou como solução adotada, o emprego da confecção de envelopes a partir de folhas A4, como forma de não perder o trabalho realizado.

[...] não tinha envelope. Ficamos quase três meses sem envelope, então nós tivemos que fazer, graças a uma estagiária que é de origem oriental, ela ensinou os outros estagiários e até nós mesmos como fazer envelope com folha A4. Fizemos para não perder o trabalho todo que a gente já tinha feito, não podia esperar por envelope, e comprar envelope não dá. Então nós aprendemos a trabalhar, fazer artes manuais, fazer envelopinho de dobradura de papel (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Os secretários de cartório destacaram nas entrevistas, as dificuldades que surgem em função da forma de atuar dos juizados, seja pelo fato das mesmas serem diferenciadas entre cartórios, bem como no que diz respeito também a forma como os juízes dos juizados atuam. Além destes dois fatos foram identificadas ainda questões ligadas à utilização de correspondência com AR (aviso de recebimento) e os modelos de documentos constantes no sistema de automação do judiciário que não atendem o juizado especial cível, em virtude do mesmo possuir ritos diferenciados em relação às demais varas comuns.

A respeito da diversidade na forma de atuar dos juizados e juízes, não foram identificadas ações específicas que solucionassem este problema por parte dos secretários, sendo que os mesmos procuram se adaptar as diferentes situações que lhes são impostas.

Com relação ao uso da correspondência com AR, os mesmos, em alguns casos procuram fazer uso do telefone, de forma experimental, para intimar as partes, porém nem sempre obtém o sucesso desejado, conforme pode se observar na declaração a seguir:

[...] a lei prevê que tem que ser por AR, aí eu faço uma intimação por telefone, eu geralmente faço, eu não sou muito apegada ao ritualismo, eu sou, eu digo que eu sou meia revoltada, então eu faço por telefone, aí o que surgiu? Surgiu um novo problema, a pessoa foi, um funcionário foi fazer a intimação por telefone, a pessoa ficou descontente com a decisão, aí entrou com uma reclamação contra o funcionário na corregedoria. A gente perdeu mais tempo informando a corregedoria e resolvendo o problema pessoal do funcionário, do que se você tivesse gasto quatro ou cinco AR. É uma coisa que eu não vejo muita saída, que tem a barreira burocrática (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Já no que se refere à padronização dos modelos existentes no SAJ, os secretários de cartório dizem fazer uso de adaptações dos modelos para as necessidades dos juizados especiais a cada vez que necessitam dos mesmos, tarefa esta que de acordo com os mesmos não é difícil, demandando somente mais tempo para realização da atividade.

[...] os modelos do SAJ não estão adaptados para mim. A gente vai usando, adaptando. Tem alguns modelos que já estão feitos para o juizado, mas tem alguns que não, prazo, os nossos prazos são diferentes dos processos do juízo normal, então a gente vai adaptando conforme [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

Concluída a abordagem relativa à forma como os secretários atuam frente às dificuldades relacionadas à falta de estrutura, passar-se a, no tópico seguinte, a descrição das ações frente às dificuldades relacionadas ao atendimento das partes.

4.11.4 Dificuldades relativas ao atendimento às partes e advogados

Os secretários de cartório utilizam diferentes abordagens no que se refere ao atendimento das partes, sejam leigas ou não, e advogados.

Para solucionar as dificuldades resultantes do atendimento de partes, os secretários de cartório buscam não só disponibilizar pessoas para o atendimento que possuam saberes teóricos, do meio e procedimental, mas acima de tudo, há uma preocupação que o atendente possua principalmente recursos emocionais, para saber ouvir as necessidades das partes.

Observou-se nas entrevistas uma intensa preocupação dos secretários para o atendimento das partes, pelo fato de algumas serem leigas, e em muitos casos pessoas simples, além do fato de procurarem os juizados especiais quando se sentem fragilizadas ou tem os seus direitos invadidos.

Os secretários de cartório apontam como principais fatores para transposição das dificuldades enfrentadas no atendimento das partes, a paciência, a capacidade de ouvir, o conhecimento da legislação, o poder de persuasão e de se fazer entender quando necessita explicar alguma situação que não tenha atendido as expectativas das pessoas.

Outra forma proposta pelos mesmos é o uso de senhas ou ainda evitando estas quando observado que a mesma mecaniza o atendimento e não surte o efeito desejado para a parte, conforme pode ser observado nas declarações a seguir:

[...] tem aquela funcionária que eu te falei, que já fica ali, tem uma outra estagiária, elas ficam ali, a gente trabalha com senha, a pessoa chega ali pega a senha e fica aguardando (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 3).

[...] mas tem aquele que se dirige a secretaria, explica o caso, o problema dele, e a gente formaliza a ação. Eu tenho que ter uma pessoa qualificada realmente em direito, ela tem saber o que está pedindo, como pedir, e tal, tem que formalizar legalmente a ação, e aí eu tenho uma pessoa lá que tem condições de fazer isto (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

Para as situações que envolvem a tentativa de utilização dos serviços do juizado de forma escusa, como nos casos de desocupação de imóveis para uso que não seja do próprio proprietário, os secretários de cartório utilizam sua experiência para desencorajar e evitar que a parte prossiga em sua ação.

[...] muitas vezes, tem que assustar a pessoa: se ficar provado que o senhor não está morando no imóvel, o senhor vai responder por danos morais e pedidos contraposto, pode o feitiço virar contra o feitiçeiro. Então a gente tem que dar um susto assim nas pessoas, para saber realmente se ela está... E o critério que a gente faz hoje para tentar evitar este tipo de ação que não é para uso próprio, é pedir certidão dos registros de imóveis para saber se a pessoa tem mais de um imóvel, se só tem um, o que está acontecendo (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Para o atendimento dos advogados a postura do secretário é a de adotar o diálogo como forma de evitar conflitos, através do consenso e orientação, conforme pode ser observado na declaração do secretário do cartório 8 a seguir:

[...] hoje pelo sistema, pelo computador, pelas informações do SAJ, você já não precisa mandar o advogado para o gabinete, você já diz: Oh doutor, está assim, assim, assim, o processo foi para lá por isso, uma petição disso, um pedido daquilo, o processo deve permanecer em média tantos dias no gabinete, amanhã já deve estar aqui, hoje a gente já consegue visualizar se o processo está com carga para o cartório, então a gente consegue fazer muita triagem disto.

Apresentadas a forma como os secretários de cartório atuam frente às dificuldades relacionadas ao atendimento das partes e advogados, no tópico a seguir são apresentadas as ações frente às dificuldades relativas ao volume de processos.

4.11.5 Dificuldades relativas ao volume de processos

Para enfrentar as dificuldades geradas a partir do grande afluxo de ações nos juizados especiais, que quando não solucionadas através da conciliação geram o aumento do volume de processos, os secretários de cartório fazem uso de técnicas de gestão de fluxo, de mutirões e pautões, e do incentivo a estudantes de direito para atuarem como voluntários nos cartórios.

O emprego de técnicas de gestão de fluxo dos processos é a forma encontrada pelos secretários para tornarem visível os pontos de gargalo e permitir um melhor controle dos prazos. Estas técnicas são passíveis de emprego em virtude da burocracia e da rotina que envolve os processos, seguindo uma lógica de andamento, conforme pode ser observado nas declarações a seguir:

O que foi feito foi o seguinte: foi criado um fluxo de trabalho, eu faço rodízio, todas as pessoas têm de estar qualificadas a fazer tudo, todas, todas elas passaram por todos os setores do fluxo, se houver necessidade, alguém não vier, uma vai ter de cobrir (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

A gente consegue visualizar qual o setor está indo e qual não está indo, a gente consegue visualizar assim: porque cada um é responsável por um trabalho. Uma vez que passa por este setor ele vai par aquele, o processo vai circular por todos os setores, difícil ele não passar por nenhum, então, onde ele começa a empacar, ali não está funcionando. O que está acontecendo? Está precisando ajudar? A pessoa dali está com problema, o que está acontecendo naquele local específico, entende? (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 4).

O uso de mutirões e pautões são outras formas encontradas pelos secretários de cartórios para transpor as dificuldades que lhes são impostas pelo volume de processos. Os secretários quando observam o aumento de volume, os mesmos procuram os juízes dos respectivos juizados e expõe a situação, sugerindo a ocorrência dos mutirões ou pautões, que produzem uma redução nos volumes tendo em vista a otimização de audiências.

A nossa pauta está para [...]. [...] Isto porque estes dias subi lá fui falar com a juíza que estava muito longe: ó está muito longe, vamos fazer um mutirão, para poder chamar mais para perto (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 5).

[...] agendamos, fizemos um pauta, que a gente chama. Quando a gente recebe uma demanda muito grande, de determinadas ações, que geralmente são matérias de direito, que não depende de instrução processual de audiência, para instruir o processo, então a gente faz um pauta. Chama de pauta, que seria assim uma espécie de mutirão, que não chega bem a ser um mutirão, porque a gente faz uma pauta, intensifica, de 10 ou de 15 em 15 minutos, congrega no mesmo dia os mesmos advogados. Chamamos os dois, ficamos um dia e fazemos 20, 30 audiências, dependendo o caso. Ai a gente dá uma esvaziada na pauta [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

Ainda com relação ao volume de processos os secretários de cartório frente às dificuldades impostas pelo volume de processos, procuram manter os funcionários comprometidos, e buscam junto a outros estagiários arregimentar voluntários para vir a atuar nos cartórios.

Fiz uma conscientização, um trabalho psicológico, de equipe, de ajuda, de cooperação, de comprometimento, não com o tribunal, não com o juiz, conosco. Conosco, com a equipe, comigo mesma, com a equipe, com o trabalho que a gente tem aqui (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 2).

[...] nós recrutamos voluntários, se tem dois voluntário no cartório: oh, tu não tem um amigo? Chama, vem, sempre tem alguém procurando, por quê? O estagiário voluntário, aquele que está no primeiro, segundo período, que eles não tem noção de nada, o que eles querem? Eles querem ver como anda um processo, como é que funciona, ele chega ao cartório ele quer absorver tudo, ele é uma pessoa que, ele não é exigente, ele não vem com mania, ele não vem com vício, o estagiário voluntário neste ponto é bom, por quê? Aquelas coisinhas enjoadas de fazer, metódica, de autuação, de envelopar AR, de juntar uma petição, de procurar um processo, o estagiário voluntário faz (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

Por fim os secretários de cartório, para adequarem o volume de processos a capacidade disponível, fazem uso de diversas outras técnicas, como a distribuição de senhas, o agendamento dos atendimentos e a limitação nos atendimentos entre outras, como apontado pelo secretário do cartório 3: “a gente trabalha com senha, a pessoa chega ali pega a senha e fica aguardando”.

Concluída a apresentação de como os secretários de cartório atuam frente às dificuldades, a seguir são apresentadas as competências identificadas nos mesmos.

4.12 AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIOS

Efetuada a apresentação das dificuldades encontradas pelos secretários de cartório e identificadas as formas como os mesmos agem frente a esta dificuldades, os subsídios coletados permitem efetuar a identificação, com base nos modelos propostos por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) das competências dos secretários de cartórios.

Torna-se relevante, antes da identificação destas competências, repassar-se os conceitos propostos por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003).

Zarifian (2001) conceitua competência como a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo frente a situações profissionais com as quais ele se confronta; é a inteligência prática colocada em ação apoiada em conhecimentos adquiridos, que são transformados conforme a diversidade de situações aumenta; é 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, propõe que a competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos pessoais e do seu meio, instrumentalizando os mesmos a fim de administrar e transpor situações complexas.

Verifica-se, portanto, que a competência está pautada na capacidade do profissional em reunir os recursos necessários, próprios e do meio. Portanto, para o presente trabalho para identificação das competências dos secretários de cartório frente às dificuldades, ou situações complexas, foi adotado o modelo proposto por Le Boterf, cujo fator preponderante é a identificação dos saberes, das aptidões ou qualidades, dos recursos fisiológicos e recursos emocionais do profissional.

Para identificação dos saberes e recursos mobilizados pelos secretários de cartório, foi elaborada uma matriz considerando o modelo apresentado por Le Boterf (2003), onde é apresentada a dimensão, o tipo, a função e o modo principal de aquisição de saberes e de recursos.

Dimensão	Tipo	Função	Modo principal de aquisição
Saberes	Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal, formação inicial e contínua.
	Saber do meio	Saber adaptar-se, saber agir conforme a situação.	Formação contínua e experiência profissional,
	Saberes procedimentais	Saber como proceder	Educação formal, formação inicial e contínua.
Saber Fazer	Saber fazer formalizado	Saber proceder, operar.	Experiência profissional
	Saber fazer empírico	Saber agir em função de algo	Experiência profissional
	Saber relacionais	Saber cooperar, conduzir-se	Experiência social e profissional
	Saber fazer cognitivos	Saber tratar a informação, raciocinar.	Educação formal, formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada.
Recursos	Aptidões ou qualidades	Rigor, força de convicção, curiosidade de espírito, reatividade, etc.	Personalidade frente a uma situação específica
	Recursos fisiológicos	Relacionados ao corpo	Incorporados a pessoa
	Recursos Emocionais	Escutar as emoções, a intuição.	Educação e experiência
	Recursos do meio	Máquinas, redes relacionais, meios de trabalho, informações...	Ambiente

Quadro 15: Os saberes e os recursos

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003)

Argüidos durante a entrevista das características que os mesmos observam em si mesmo como fundamentais para desempenhar a função de secretário de cartório, os secretários apresentaram como principais fatores, aqueles relacionados à iniciativa, à adoção de uma postura colaborativa frente ao grupo de trabalho e às pessoas que procuram o cartório, boa vontade, espírito de equipe, tranquilidade, liderança, calma, serenidade, gostar do que faz, paciência, determinação, organização, responsabilidade, conhecimentos, ser uma pessoa correta, honestidade, equilíbrio e cautela.

Além destas características apresentadas explicitamente pelos secretários de cartório, na análise do conteúdo das entrevistas foi possível identificar outras características mais, permitindo a construção de um quadro com os saberes e recursos reunidos e combinados pelos secretários de cartório para superação das dificuldades, caracterizando as competências dos mesmos, conforme o modelo adotado de Le Boterf (2003).

Dimensão	Tipo	Exemplos de características identificadas nos secretários de cartório	Dificuldades onde emprego do saber foi observado
Saberes	Saberes teóricos	Faz uso de conhecimento acerca de direito e gestão para condução das atividades do cartório, como auxílio às partes leigas e gestão, por exemplo.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Saber do meio	Conhecimentos a cerca da cultura do judiciário, organização do trabalho, conhecimento acerca das etapas a serem seguidas por um processo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Saberes procedimentais	Conhecimentos a cerca de como operar o sistema de automação do judiciário, de como proceder para dar impulso a um processo, conhecimento do código de normas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
Saber Fazer	Saber fazer formalizado	Sabe utilizar os sistemas informatizados da justiça, sabe obter as informações que necessita no sistema, interpreta os despachos dos processos, mapas estatísticos, imposto de renda dentre outros.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Saber fazer empírico	Utiliza da experiência para solucionar as situações que surgem no dia-a-dia, faz uso da experiência para conduzir o relacionamento dentro do cartório a fim de evitar conflitos. Faz uso da experiência para atendimento a partes e advogados.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.

continua...

continuação...

Dimensão	Tipo	Exemplos de características identificadas nos secretários de cartório	Dificuldades onde emprego do saber foi observado
Saber Fazer	Saber relacionais	Adota uma postura colaborativa frente o grupo, de forma a conseguir um melhor desempenho e evitar conflitos. Impõe-se quando necessário. Possui espírito de equipe.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Saber fazer cognitivos	Raciocina frente às diferentes situações que surgem, interpreta as necessidades das partes, advogados e funcionários do cartório, buscar soluções para os problemas.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
Recursos	Aptidões ou qualidades	Iniciativa, determinação, reatividade, busca por soluções, paciência, motivação, organização, gosta do que faz, honestidade, responsabilidade e equilíbrio.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Recursos Emocionais	Faz uso da intuição para solução de problemas, para atendimento das partes, para a gestão de pessoas, para se conduzir frente às decisões e atitudes a serem adotadas.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.
	Recursos do meio	Faz uso de computadores para consulta, utiliza-se de sua rede de relacionamentos para solucionar problemas, efetua consultas ao Tribunal de Justiça.	<ul style="list-style-type: none"> – Específicas; – Atendimento as partes e advogados; – Gestão de pessoas; – Falta de estrutura; – Volume de processos.

Quadro 16: Os saberes e os recursos dos secretários de cartório

Fonte: Dados primários.

Conforme aborda Le Boterf (2003), a competência deve ser vista como conjuntos compósitos, uma vez que os profissionais não são competentes sozinhos. Para ser competente o mesmo deve fazer uso de seus bancos de dados, suas ferramentas de trabalho, seus colegas, os especialistas que pode consultar, suas redes de recursos, seus equipamentos, a rede de clientela que constituiu para si e seus suportes institucionais.

A competência, portanto, dos secretários de cartório envolve a capacidade de reunir e mobilizar os diversos saberes e recursos identificados, de forma a permitir que o mesmo ultrapasse as situações complexas relativas às especificidades dos juizados especiais cíveis, incluindo a gestão de pessoas, a falta de estrutura, o atendimento as partes e advogados e aquelas relacionadas ao volume de processos.

O secretário de cartório, portanto, é um portador de saberes relacionado ao direito e à gestão, conhecedor dos processos internos do judiciário, uma pessoa que sabe fazer uso das ferramentas que lhe são disponibilizadas, com experiência e que sabe se relacionar com seu grupo de trabalho. O secretário de cartório raciocina frente às dificuldades e busca soluções, possui qualidades como motivação, determinação, iniciativa e paciência dentre outras. O secretário de cartório faz uso da intuição e possui uma rede de relacionamentos, para consulta e apoio, que lhe permite ultrapassar as dificuldades.

Concluída a identificação das competências dos secretários de cartório, apresenta-se a seguir, no próximo tópico, a análise dos saberes dos secretários de cartório frente à proposta do Novo Serviço Público de Denhardt e Denhardt (2003).

4.13 OS SABERES DOS SECRETÁRIOS DE CARTÓRIO E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme apresentado no tópico anterior, os secretários de cartório para transpor as dificuldades que surgem no seu dia-a-dia fazem uso de uma série de saberes, os quais são mobilizados de acordo com a situação a ser enfrentada.

Estes saberes estão incorporados aos secretários de cartório, e os mesmos advêm de diferentes fontes de aquisição, como formação formal, experiência, personalidade entre outras, servindo ao atual modelo de administração empregado pelo judiciário.

O Novo Serviço Público por sua vez, também requer saberes por parte dos servidores públicos, e que de acordo com a literatura explorada no tópico referente à fundamentação teórica, estão baseados em elementos do comportamento humano como dignidade, verdade, sentimento de pertencer, preocupação com os outros, servir, cidadania baseada em ideais compartilhados e o interesse público, os quais, na Velha Administração Pública e no Novo Negócio Público, não são considerados (DENHARDT e DENHARDT, 2003; COSTA e SALM, 2006).

No Novo Serviço Público, ainda de acordo com a literatura pertinente, ideais tais como justiça, equidade, responsividade, respeito, *empowerment* e compromisso não são negados, pelo contrário, muitas vezes superam o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos (DENHARDT e DENHARDT, 2003).

Tendo-se, portanto, como base estas duas perspectivas, passa-se ao último objetivo proposto no presente trabalho, que se refere à avaliação dos saberes identificado nos secretários de cartório frente à proposta do Novo Serviço Público, inferindo-se, com base nas definições de Le Boterf (2003), e os princípios apontados por Denhardt e Denhardt (2003), se os mesmos estão ou não alinhados com a proposta do Novo Serviço Público.

A avaliação dos saberes identificado nos secretários de cartório é apresentada na mesma sequência constante no quadro nº. 11, ou seja, os saberes, os saber-fazer e os recursos.

Os primeiros saberes a serem avaliados se referem aos saberes teóricos, do meio e procedimentais. Observa-se que os mesmos estão calcados nos modelos empregados atualmente pelas faculdades de direito e administração, bem como pelos procedimentos burocráticos e rotinizados da justiça, possuindo uma elevada carga positivista. Este fator fica mais evidente ao considerar a idade e o tempo de serviço no judiciário dos secretários de cartório pesquisados, somados à falta de treinamento e desenvolvimento que foram enfaticamente ressaltadas pelos secretários de cartório na entrevistas.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2003), o princípio teórico e a base epistemológica do Novo Serviço Público, estão baseados em teorias democráticas, com diferentes abordagens do conhecimento, incluindo o positivismo, interpretativismo e o crítico. A racionalidade é estratégica ou formal, experimento de múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica e organizacional).

Portanto, interpreta-se que os saberes dos secretários de cartórios para atenderem à perspectiva o novo serviço público, sob esta ótica, necessitam de um desenvolvimento, permitindo que estes atuem não só considerando a legislação e a gestão de processos, mas também considerando outros saberes que lhe permitam gerir situações com cargas de subjetividade, como aquelas que envolvam a gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal.

Estes saberes, sob outro viés, no entanto, auxiliam os servidores a estarem atentos às leis estatutárias e constitucionais, valores comunitários, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos, o que faz com que os mesmos possam reconhecer que *accountability* não é tão simples como se os mesmos estivessem no mercado privado, o que é uma das bases do Novo Serviço Público, de acordo com Denhardt e Denhardt (2003).

Em segundo lugar é avaliado o saber-fazer identificado nos secretários de cartório. Observa-se, em alguns casos, um alinhamento maior com relação aos princípios do Novo Serviço Público, considerando-se que nesta dimensão estão inclusos os saber-fazer formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos.

O saber-fazer formalizado, por estar diretamente relacionado aos saberes, também se apresenta como não sendo alinhado à proposta do Novo Serviço Público, tendo em vista que este saber se refere ao saber empregar os saberes teóricos, do meio e procedimental. O saber-fazer procedimental carece do mesmo desenvolvimento que os saberes anteriormente apresentados.

O saber-fazer empírico, por sua vez, se refere à experiência, que se adquire na ação, conforme abordado por Le Boterf (2003). Esta experiência é que permite aos secretários de cartório se anteciparem a situações, identificarem as ações das partes, de como proceder a frente a determinados perfis. É o que lhe auxilia a negociar, a buscar o trabalho em equipe, a atuar de modo multifacetado, observando a lei, os valores da comunidade, as normas políticas, os padrões profissionais e interesses dos cidadãos.

É experiência que lhe auxilia a orientar os cidadãos quando os mesmos procuram o cartório em dúvida a respeito da sua ação, conforme pode ser observado nos relatos abaixo, transcrito das entrevistas:

[...] olha eu trouxe um cheque, por exemplo. Dá uma olhada, já analisa todo o documento, vê a data da emissão, vê se ele está prescrito, se não está prescrito, depois comenta com ele: isto aqui não dá para fazer uma execução, mas dá para fazer uma ação de cobrança. Ou então ele conta: foi assim, assim. A gente já vê, essa ação é uma rescisão, uma ação de cobrança, já identifica. Ele faz uma prévia do fato que ele quer consumir quando ele for redigir a ação, ele conta integralmente. Depois na hora de redigir o pedido a gente ainda pode adequar o tipo realmente da ação que cabe, de repente não era aquela que a gente achou, e às vezes a gente pode chegar à conclusão que não era da nossa competência, que é de competência de uma outra área, fazenda pública, aí tem que encaminhar, fazer o encaminhamento [...] (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 6).

[...] a gente tem que fazer várias perguntas: qual é sua renda? Qual é a sua profissão? Para a gente saber para onde vai encaminhar. Tem casos que não tem amparo legal para se fazer uma ação, uma ação de devolução, não se tem obrigação de fazer. O que a gente faz nestes casos para a pessoa não ficar totalmente desamparada? Encaminhamos para a casa da cidadania. Se a outra parte comparecer espontaneamente, aceitar o convite para ir lá casa da cidadania, muita vezes se resolve, até uma coisa que não tem amparo legal, até uma ação (SECRETÁRIO DO CARTÓRIO 8).

É a experiência que lhe indica como deve agir frente ao seu grupo de trabalho, com a busca de estruturas colaborativas, com a divisão da liderança, e estes são princípios do Novo Serviço Público de acordo com Denhardt e Denhardt (2003).

Com relação ao saber-fazer relacional dos secretários de cartório, o mesmo também parece se apresentar alinhado ao novo serviço público, já que este trata do saber cooperar, conduzir-se e adotar uma postura frente aos outros. Os secretários de cartório entrevistados adotam uma postura frente ao seu grupo, de cooperação, assumem uma posição de líder, dividem valores, não adotam somente uma postura de controle, mas promovem o diálogo e a divisão de valores, princípios do Novo Serviço Público apresentados por Denhardt e Denhardt (2003).

O saber cognitivo está relacionado, conforme apresentado por Le Boterf (2003), as operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou a invenção, ou seja, a capacidade de raciocínio.

Com relação a este saber também se percebe uma tendência ao alinhamento ao Novo Serviço Público, a partir do pressuposto de que o raciocínio é imprescindível para a tomada de decisões e adoção de posturas, e o Novo Serviço Público precede da capacidade de raciocínio, para construir coalizões e para encontrar soluções para as necessidades da coletividade entre outras.

Analizados os saberes dos secretários de cartório frente ao Novo Serviço Público, se torna imprescindível fazer referências às aptidões ou qualidades, recursos emocionais e do meio que os secretários de cartório também devem reunir e combinar para ultrapassar as situações complexas, e avaliá-los frente a proposta do Novo Serviço Público.

As aptidões e qualidades pessoais, que dizem respeito à força de convicção, curiosidade de espírito e reatividade entre outras, podem ser chamadas às vezes, de acordo com Le Boterf (2003), de comportamentais, ou ainda, de saber-ser.

Nos secretários de cartório foram identificadas qualidades como a iniciativa, determinação, reatividade, busca por soluções, paciência, motivação, organização, gostar do que faz, honestidade, responsabilidade e equilíbrio entre outras.

Os próprios secretários de cartório, quando questionados a respeito nas entrevistas, apresentaram qualidades como iniciativa, a adoção de uma postura colaborativa frente ao grupo de trabalho e as pessoas que procuram o cartório, boa vontade, espírito de equipe, tranquilidade, liderança, calma, serenidade, gostar do que faz, paciência, determinação,

organização, responsabilidade, conhecimentos, ser uma pessoa correta, honestidade, equilíbrio e cautela.

É a forte determinação dos secretários de cartório, conforme observado nas entrevistas que permite aos mesmos superarem as dificuldades que lhes são impostas.

Durante as entrevistas foi possível observar um senso de comprometimento dos secretários para com suas atividades, uma preocupação com a manutenção das características dos juizados especiais, a saber: de se orientar pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, preferencialmente buscando sempre que possível à conciliação ou a transação, critérios estes que visam justamente, face as suas características, prover o processo de maior agilidade e economia.

Estas características puderam ser observadas a partir da preocupação em manter os prazos, a mediação, a conciliação, de agir de alguma forma agilizar o processo, de não deixar a pessoa que procura o juizado desprovido de resposta.

É o fato dos secretários de cartório, onde existem problemas de falta de pessoal, trabalhar em horários extraordinários, preocuparem-se em ampliar o atendimento, em buscar soluções para as partes, é o saber ouvir as histórias que lhe são contadas no seu dia-a-dia.

É a capacidade de lidar com as diferenças existentes entre as pessoas que atuam no cartório, aceitar a subjetividade e variabilidade, buscarem a conciliação e manter os funcionários do cartório também imbuídos dos princípios que os rege.

É perceber na pessoa que busca o juizado, não somente um cliente, mas alguém que tem um problema, e conforme apontado por alguns secretários durante as entrevistas, problemas que por menor que sejam, merecem atenção. Estes problemas muitas vezes os fazem pensar que seria melhor ressarcir a parte de seus próprios recursos do que dar entrada em um processo, em virtude do trabalho e montante envolvido. Porém os mesmos reconhecem que são problemas que envolvem não só montas em espécie, mas acima de tudo senso de justiça, de ter direitos reconhecidos, de se sentir cidadão, de muitas vezes só receber um pedido de desculpas.

Portanto as aptidões e qualidades aparentam ser os recursos mais alinhados ao Novo Serviço Público, considerando-se que o mesmo está pautado em elementos do comportamento humano, como dignidade, verdade, sentimento de pertencer, preocupação com os outros, servir, cidadania baseada em ideais compartilhados e o interesse público.

Os recursos emocionais por sua vez, se referem, de acordo com Le Boterf (2003), as capacidades emocionais que permitem reduzir o campo das alternativas e, portanto, auxiliam

na tomada de decisão em um tempo restrito. Podem ser exemplos de recursos emocionais como a intuição e improvisação.

Por fim, devem ser analisados ainda, frente à proposta do Novo Serviço Público, os recursos dos meios que são reunidos pelos secretários de cartório.

Este conjunto, representado por redes de cooperação, redes e associações de profissionais, sistemas informatizados de ajuda entre outros, representam os recursos situados no entorno do profissional, e são objetivados, isto é, exteriores a ele mesmo (LE BOTERF, 2003).

Estes recursos, efetuando-se uma análise preliminar da pesquisa realizada com os secretários de cartório, poderiam ser representados, por exemplo, pela rede interna de comunicação do Tribunal de Justiça, que permite aos secretários de cartório efetuar consultas para sanarem suas dúvidas, ou ainda pelo sistema automatizado da justiça, SAJ, que lhes permite acompanhar o andamento dos processos. Porém os recursos do meio são mais amplos, envolvendo também redes de cooperação, conforme apresentado por Le Boterf (2003).

A estas redes em especial, pode-se inferir que as mesmas são representadas pelas redes que são formadas pelos secretários de cartório com a utilização de estagiários voluntários, funcionários cedidos por outras instituições, ou ainda através de convênios com universidades. Nos convênios com universidades e associações, em especial, reside o principal ponto a ser destacado como alinhado ao Novo Serviço Público, uma vez que o mesmo converge para uma das perspectivas apontadas por Denhardt e Denhardt (2003), na qual os mesmos apontam como mecanismo para alcance dos objetivos a construção de coalizões de agências públicas, organizações sem fins lucrativos e agências privadas, para encontrar, de forma mútua, soluções para as necessidades da coletividade.

Portanto, pode-se julgar que os recursos do meio empregados pelos secretários de cartório, estão no mínimo, em parte, alinhados com a Proposta do Novo Serviço Público.

Concluída esta análise dos saberes dos secretários de cartório frente ao Novo Serviço Público, a seguir são apresentadas as considerações finais acerca da presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo geral identificar os saberes individuais dos secretários de cartórios dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina frente a proposta do Novo Serviço Público de Denhardt e Denhardt (2003).

A investigação foi realizada tendo como pressupostos quatro objetivos específicos, a saber: identificar as dificuldades encontradas no exercício da atividade do secretário de cartório do juizado especial cível, o modo como os secretários de cartório dos juizados especiais cíveis atuam diante das dificuldades na prestação do serviço público, os saberes individuais necessárias para atuar diante dos eventos críticos enquanto serviço público, e a comparação dos saberes identificados no desempenho da função de secretário de cartório do juizado especial cível, com a perspectiva do Novo Serviço Público proposta por Denhardt e Denhardt (2003).

O estudo permitiu verificar que em grande parte as dificuldades dos secretários de cartório estão vinculadas à falta de estrutura, se enquadrando nesta categoria a estrutura física e principalmente de pessoal.

Estas dificuldades identificadas no judiciário catarinense, não fogem à regra com relação a outras unidades da federação, conforme pode ser observado no Estudo dos Juizados Especiais realizado pelo Ministério da Justiça, onde são apresentados problemas idênticos relacionados, por exemplo, as comarcas no estado do Rio de Janeiro (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006)

Com relação a forma de atuar dos secretários de cartórios para ultrapassarem estas dificuldades, a pesquisa indica que os mesmos fazem uso dos diversos saberes incorporados e do meio, conforme apresentados por Le Boterf (2003), sendo que a única exceção percebida foi com relação aos saberes fisiológicos, o qual não foi claramente identificado nas entrevistas e observações efetuadas pelo pesquisador durante a pesquisa, porém não pode ser descartado considerando-se que em uma situação complexa específica, o secretário de cartório tenha de fazer uso da mesma.

Esta característica dos eventos, conforme a abordagem de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), no qual os mesmos são aleatórios e não apresentam um padrão de ocorrência, permitindo assemelhá-los às panes, revela a impossibilidade de se determinar de forma específica quais os saberes e recursos a serem empregados pelos secretários de cartório em determinadas situações. O que se observa no estudo realizado, é a utilização de determinados

saberes em graus mais ou menos elevados, porém impossíveis de serem considerados como padrão, mesmo porque esta tentativa de padronização estaria remetendo o conceito de competência explorado neste trabalho, ao conceito de qualificação, refutada por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003).

De acordo com estes autores a qualificação, diferente da competência, estaria diretamente relacionada a tarefas baseadas nos modelos mecanicistas da administração científica, ou seja, tayloristas, que presume uma passividade total do indivíduo em relação à requisitos de qualificação pré-definidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer competente.

Portanto, tendo em vista estas características, os secretários de cartório podem fazer uso de outros saberes para compensar aqueles que eventualmente os mesmos não possuam.

Analisando as competências sob esta perspectiva, diferenciada de métodos mecanicistas, é possível traçar um paralelo entre a gestão por competências e a proposta do Novo Serviço Público. Ambas as propostas consideram que os modelos extremamente burocratizados, baseados em líderes cuja força está calcada na coerção, utilitarismo e na aplicação de métodos científicos, não atendem mais as perspectivas dos serviços, sejam na iniciativa privada ou na administração pública.

Zarifian (2001) salienta que o serviço público é regido por princípios, dando especial destaque aos de igualdade de acesso a todos os cidadãos, sem nenhuma discriminação e com continuidade territorial e de tempo, ou seja, acessível a todos os pontos do território nacional e sem interrupções.

Para atingir a eficácia destes dois princípios, Zarifian (2003) propõe por um lado a necessidade de esforços e recursos por parte do prestador de serviço, se necessário com o financiamento do Estado; e, por outro lado, do trabalho e envolvimento subjetivo de cada funcionário da base das organização, motivados, para que os princípios mencionados anteriormente, sejam plenamente atingidos, penetrando na vida real.

Portanto a análise dos saberes identificados nos secretários de cartório frente à proposta do Novo Serviço Público parece inovadora, à medida que não se tem conhecimento de trabalhos que alinhem estas duas propostas, que buscam justamente resgatar o espírito público, que de acordo com Zarifian (2003), encarna as conquistas da cidadania política.

Na análise realizada na pesquisa foi possível observar que os saberes dos secretários de cartório estão de alguma forma alinhados com o Novo Serviço Público, com exceção dos fisiológicos que não foram identificados. Este saberes em maior ou menor grau, estão presentes nas competências necessárias ao Novo Serviço Público.

A pesquisa deixa transparecer que alguns destes saberes necessitam, em alguns casos, serem somente direcionados e desenvolvidos para esta nova proposta de serviço, porém os mesmos já estão presentes, é impossível dissociá-los ou muitas vezes procurar categorizá-los ou negar que os secretários de cartório já os possuam. Ou seja, não é possível afirmar que saberes não identificados não possam estar presentes nos secretários de cartório ou que não venham a ser incorporados por estes. A competência sob a proposta de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), é demonstrada na prática, no momento da ação frente a uma situação complexa, o que pode exigir frente a estas novas dificuldades, outros saberes que não os apresentados neste estudo. Portanto frente a outras dificuldades os secretários de cartório podem vir a fazer uso de outros saberes até então não evidenciados.

Analisando-se as competências necessárias ao Novo Serviço Público é possível relacioná-los com os saberes identificados nos secretários de cartório.

Sob a perspectiva do Novo Serviço Público, o mesmo demanda competências que expressem, por parte do gestor, a visão dos usuários como cidadãos e não consumidores. Os secretários de cartório, de acordo com a pesquisa realizada, já apresentam em alguns casos estas características, apesar da forte carga objetivada e burocratizada que o Tribunal de Justiça aplica sobre as atividades do juizado, através da extrema preocupação com mapas estatísticos, com resultados, com a padronização de atendimentos entre outros.

Observou-se durante a pesquisa, principalmente no tocante ao atendimento das partes, a preocupação do Tribunal de Justiça em padronizar os atendimentos, com formulários específicos, proposta refutada por alguns secretários, que julgam impossível em muitos casos adotar procedimentos padronizados, face às características subjetivas envolvidas em algumas situações. Um dos secretários ressaltou que em alguns casos, com uma boa conversa, é possível de reverter uma situação, evitando inclusive que seja dada sequência ao processo, evitando com isso todo um trâmite burocrático. Outro relatou o lado humano que existe nestes atendimentos, que não se limitam somente a atitudes rotinizadas sem qualquer envolvimento mais subjetivo, reconhecendo que se devem destacar pessoas capacitadas para fazer o atendimento das partes.

No Novo Serviço Público espera-se que o trabalho seja desenvolvido para o atendimento do interesse público, com servidores trabalhando para construção do coletivo, buscando soluções compartilhadas. É o saber ser que os secretários de cartório em alguns casos já possuem, é saber escutar, entender, usar de seus saberes teóricos e procedimentais para encontrar soluções.

Na ótica do Novo Serviço Público existe uma demanda por competências que valorizem a cidadania sobre o empreendedorismo, que pode ser associada à preocupação do secretário de cartório em efetuar parcerias com universidades, com órgãos de classes para aperfeiçoar e melhorar o serviço prestado pelos juizados especiais.

No que se refere a proposta do Novo Serviço Público de pensar estrategicamente e atuar democraticamente, pode-se efetuar uma inferência com a preocupação do secretário de cartório em demonstrar as partes leigas a necessidade de seu empenho na busca de informações, a fim de auxiliar no trâmite dos processos. É buscar a coletividade para atuar, é realizar mutirões e pautões.

O Novo Serviço Público requer competências para reconhecer que a *accountability* não é tão simples, são os saberes do meio, procedimentais, empíricos e cognitivos dos secretários de cartório, que fazem com que os mesmos estejam atentos a leis estatutárias e constitucionais, valores comunitários, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos.

No Novo Serviço Público o servidor deve estar provido de competências que permitam ao mesmo servir antes de dirigir, que pode ser identificada na entrevista como sendo a busca do secretário de cartório em auxiliar o cidadão, não deixando o mesmo desamparado, sem respostas para suas demandas.

Outra demanda do Novo Serviço Público diz respeito às competências para valorizar as pessoas, não somente a produtividade, sendo que estes aparentam estar relacionados aos saber fazer e ser dos secretários de cartório, identificados na pesquisa. É representado pela busca do consenso de seu grupo de trabalho, é ter plena noção das diferenças, adequarem os processos, privilegiarem a qualidade frente à produtividade, é o saber se relacionar, é dar preferência a comportamentos colaborativos. É despender tempo para escutar uma parte que traz um problema ínfimo frente a outros processos, mas que é encarado pelo secretário de cartório como um dos maiores problemas do mundo, tendo plena consciência que aquele tempo perdido está representando muito para a parte que está sendo ouvida.

Esta característica é observada, por exemplo, na declaração do secretário do cartório 5, que diz: “eu acho super importante, mesmo que não esteja resolvendo o problema, mas que fique bem atendido, bem esclarecido. Já são 80%, não tem como a gente dormir com um problema na cabeça”.

Portanto, a pesquisa permite inferir que os secretários de cartório dos juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina possuem competências alinhadas a Proposta do Novo Serviço Público. Entretanto cabe ressaltar que tanto as competências identificadas, bem

como a estrutura do judiciário como um todo, necessitam ser desenvolvidas tendo como base este modelo, uma vez que os atuais princípios que regem o judiciário catarinense podem ser relacionados aos modelos da Velha Administração Pública e o Novo Negócio Público apresentados por Denhardt e Denhardt (2003).

Em virtude deste fato, é importante ressaltar que os saberes identificados na pesquisa, portanto não são via de regra ou unanimidades, ou seja, existem secretários que não estão comprometidos com estes princípios, estando os mesmos pautados somente no positivismo, no paradigma funcionalista, baseando a maior parte de suas atitudes frente ao cartório, em dados quantitativos e métodos científicos alinhados a Velha Administração Pública e ao Novo Negócio Público apresentados por Denhardt e Denhardt (2003). Não que estes princípios devam ser relegados ou abandonados, já que a própria proposta do Novo Serviço Público reconhece que as ferramentas utilizadas nos sistemas de gerenciamento são importantes Denhardt e Denhardt (2003). Porém conforme observado por Salm e Menegasso (2006) os atuais modelos e propostas de administração pública podem ser mais eficientes e eficazes, se os mesmos passarem a ser vistos e empregados de forma complementar, considerando uma mesma base epistemológica que conceba a sociedade sob uma perspectiva multicêntrica e politicamente articulada.

O estudo permitiu efetuar uma análise das competências dos secretários de cartório e compará-las a proposta do Novo Serviço Público, porém também trouxe importantes contribuições no que concernem as dificuldades enfrentadas pelos secretários de cartórios.

Foi possível observar nas entrevistas um comprometimento dos secretários de cartórios para a função desempenhada, chamou a atenção o fato de que somente um dos secretários fez referências à remuneração, não como um fator que possa estar dificultando o desempenho de sua função, mas como um ponto de insatisfação, demonstrando que os secretários de cartório, em sua maioria, consideram a sua remuneração como condizente para com a função desempenhada.

A pesquisa demonstrou também uma preocupação dos secretários de cartório em aprimorar seus conhecimentos acerca da gestão de pessoas e relações interpessoais, matéria normalmente não abordada na formação exigida para o provimento do cargo.

Além destes conhecimentos os secretários de cartório destacaram a importância de se realizarem treinamentos, seminários e encontros especificamente para os juizados especiais, os quais oportunizariam um aperfeiçoamento dos serviços prestados e do desempenho do cartório, através da aquisição de novos conhecimentos ministrados e da possibilidade de troca de experiências entre os pares.

Ainda com relação ao treinamento e desenvolvimento, os secretários julgam importante também, a implementação de treinamentos específicos para os servidores que atuam nos juizados especiais cíveis, tendo em vista as particularidades destes.

Outro ponto relevante a ser destacado com relação à pesquisa diz respeito à idade e à experiência dos secretários de cartório. Neste sentido se observou que os atuais ocupantes possuem experiência e maturidade, denotando que este fator se apresenta como interveniente nas características e saberes identificados nos secretários de cartório. Ressalta-se que saberes como experiência, por exemplo, dificilmente serão encontrados se mantidos para concursos de provimento de cargos de secretários de juizado especial cíveis, os mesmos modelos e requisitos aplicados até então para os cargos de escrivão e técnico judiciário auxiliar.

O estudo permitiu verificar que apesar de todas as dificuldades que se apresentam frente aos secretários de cartório, os mesmos apresentam um elevado sentimento altruísta e uma preocupação em atender as demandas das pessoas que procuram estes serviços, deixando clara a impessoalidade no tratamento dos processos, não favorecendo uns em detrimentos de outros sejam em função de valores envolvidos ou por estarem sendo conduzidos ou não por advogados.

A grande preocupação que ronda a todos é a manutenção da celeridade, e de realmente tornar os juizados especiais cíveis uma justiça cidadã.

Para finalizar cabe ressaltar que os resultados obtidos no que se referem às dificuldades enfrentadas pelos secretários de cartório, estão diretamente relacionados a todo um contexto de administração pública empregada pelo judiciário catarinense atualmente.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Ao concluir-se o presente estudo, identifica-se, com base nos resultados obtidos e limitações impostas, a possibilidade de realização de outras pesquisas para enriquecimento dos assuntos abordados, sugerindo-se para tanto, estudos na área como:

- A identificação de metodologias para o desenvolvimento de competências em secretários de cartório de juizados especiais cíveis alinhadas ao Novo Serviço Público;

- As percepções dos usuários acerca dos serviços prestados pelos juizados especiais cíveis e os princípios do Novo Serviço Público;
- A identificação dos fatores que influenciam a motivação dos secretários de cartório dos juizados especiais cíveis e a perspectiva proposta pelo Novo Serviço Público;
- A convergência da proposta de justiça cidadã dos juizados especiais cíveis e o Novo Serviço Público.
- Aplicabilidade e modelos de co-produção nos juizados especiais cíveis considerando a proposta do Novo Serviço Público;
- Identificação das competências necessárias aos atores envolvidos na co-produção nos juizados especiais, como estagiários, funcionários cedidos e conciliadores entre outros;
- O alinhamento das competências dos diferentes tipos de funcionários que atuam nos cartórios dos juizados especiais cíveis;
- A identificação do modelo mais adequado à atuação dos juizados especiais cíveis sob a perspectiva do Novo Serviço Público;
- A realização de estudos em outras áreas do serviço público, considerando a gestão por competências e a perspectiva do Novo Serviço Público.
- A proposta do Novo Serviço Público e os juizados especiais cíveis pertencentes a varas únicas.
- A ampliação da análise de saberes e competências em relação aos princípios dos diferentes modelos de Administração Pública.

6 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.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ARENDT, H. **A Condição Humana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 27 jul. 2007a.

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, DF, 27 set. 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9099.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2007b.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

COSTA, K. C. de 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. **Public Administration Review**. Washington: 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.

_____. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: 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.

FINLEY, M. J. **Economia e sociedade na Grécia antiga**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

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

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

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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.

HÜLSE, W. H. **Competências necessárias aos gestores públicos: o caso do poder judiciário catarinense**. 2005. 112 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração) – UNISUL, Universidade do Sul de Santa Catarina, 2005.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L’Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

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

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

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Estudo sobre juizados especiais**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/reforma>>. Acesso em 14 ago. 2007.

MOTA, F. C.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

ODERICH, C. L. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas**. 2001. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

_____. 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.

OLENSCKI, A. R. B.; COELHO, F. de S. Varejo de serviço público: conceitos, especificidades e aplicações no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R.; 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.

SANGOI, C. L.; *et tal.* Como o programa de racionamento de energia elétrica, a multa estabelecida para as pessoas (físicas/jurídicas) que incorrem no excesso, é revestida da devida constitucionalidade. Santa Cruz do Sul, 2002. Disponível em <http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/centros/cepejur/docs/artigo06.doc>. Acesso em 03 março 2007.

SARAIVA, L. A. S.; PROVINCIALI, V. L. N. Desdobramento do taylorismo no setor têxtil – uma caso, varias reflexões. São Paulo, **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.09, n.1, janeiro/março. 2002.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 6a.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA FILHO, W. F. DA. **A competitividade e a quebra de paradigmas gerenciais**: um estudo de caso em uma empresa de saneamento. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

TANGUY, M. A visibilidade das competências. *In*: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Pesquisa de avaliação da satisfação do usuário**. Processo administrativo número 224.148/2005. Florianópolis, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Cartilha do Juizado Especial Cível**. Disponível em: < http://www.tj.sc.gov.br/institucional/especial/coordjuizesp/programas_relacionados/index.htm> Acesso em: 29 jul. 2007a.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Informações gerais sobre a Instituição**. Disponível em: < <http://www.tj.sc.gov.br>>. Acesso em 29 jul. 2007b.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Resolução nº DA-27.03.85/01**. Disponível em: <http://presidencia.tj.sc.gov.br/documentos/resolucao/1985/da/res27038501da.doc> Acesso em: 29 jul. 2007c.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Atribuições dos cargos**. Disponível em: <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/diretorias/drh/secprogfunc/atribuicoes.htm>. Acesso em: 12 ago. 2007d.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

WEBER, M. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. *In*: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

_____. **Economia e sociedade**. Brasília, Universidade de Brasília, 2004. 2 v.

WHITE, L. D. Introduction to the study of public administration. *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.

WOODROW, W. The study of administration. *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.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

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

_____. Comunicação e subjetividade nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Boockman, 2003.

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista Tribunal de Justiça

1. Apresentação do pesquisador.
2. Apresentação da proposta de pesquisa
3. Apresentar a proposta de entrevista.
4. Coleta de dados referente ao universo a ser pesquisado:
 - 4.1. Quando os juizados especiais foram criados? (Histórico)
 - 4.2. Quantos juizados especiais cíveis existem atualmente instalados?
 - 4.3. Quais as principais comarcas?
 - 4.4. Como os juizados especiais cíveis estão distribuídos no Estado?
 - 4.5. Como atuam os juizados especiais cíveis?
 - 4.6. Quais os principais dados estatísticos acerca dos processos em tramitação nos juizados especiais cíveis?
 - 4.7. Como são constituídos os juizados especiais cíveis?
 - 4.8. Qual a estrutura hierárquica dos juizados especiais cíveis?
 - 4.9. Qual o número de funcionários por cartório?
 - 4.10. Como é avaliado o desempenho do cartório?
 - 4.11. Quais são as características dos usuários dos juizados especiais cíveis?
 - 4.12. Existe uma pesquisa de satisfação do usuário dos juizados especiais cíveis?
 - 4.13. Quem são os ocupantes do cargo de secretário de cartório?
 - 4.14. Qual a formação dos ocupantes do cargo de secretário de cartório?
 - 4.15. Como são escolhidos os secretários de cartório?
 - 4.16. Existe uma descrição e análise de cargo de secretário de cartório?
 - 4.17. Qual o tempo de serviço dos servidores ocupantes do cargo de secretário de cartório?
 - 4.18. Existe uma avaliação de desempenho dos secretários de cartório?
 - 4.19. Com é feita a avaliação de desempenho dos secretários de cartório?

APÊNDICE 2

1. Dados da entrevista:

Data: ____/____/2007

Hora: _____

Comarca: _____

Entrevista nº. _____

2. Apresentação Entrevistador:

Nome: Adalto Aires Parada

Mestrando UDESC / ESAG

Mestrado em Administração

Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais

3. Pesquisa:

Os saberes dos Secretários de Cartório dos Juizados Especiais Cíveis sob a perspectiva do Novo Serviço Público

4. Perfil do entrevistado:

4.1. Cargo: _____

4.2. Formação: _____

4.3. Idade: _____

4.4. Tempo de serviço: _____

4.5. Fale um pouco sobre sua carreira no Judiciário Catarinense.

5. Aspectos do contexto do trabalho:

5.1. Descreva o cartório e o universo profissional no qual você atua.

- 5.2. Quais são as principais dificuldades ou situações complexas enfrentadas pelo Secretário do Juizado Especial Cível no desempenho de sua função?
- 5.3. Que percepções você possui acerca das pessoas que buscam os serviços dos Juizados Especiais Cíveis?
- 5.4. Como você descreve o serviço prestado pelos Juizados Especiais.
- 5.5. O que você mudaria no atendimento dos Juizados Especiais?
- 5.6. Que parâmetro você utiliza para avaliar o desempenho do cartório como um todo?

6. Aspectos relativos às competências / saberes:

- 6.1. Como você age frente às dificuldades mencionadas por você anteriormente?
- 6.2. Que tipo de informações, conhecimentos, um Secretário de Cartório precisa ter para exercer sua função e enfrentar as dificuldades citadas anteriormente considerando o contexto no qual o cartório atua, o seu ambiente interno e o seu funcionamento?
- 6.3. Em termos de conhecimentos práticos, que ações você precisa saber executar no seu trabalho para atender as necessidades da sua função e desempenhar adequadamente o seu papel de Secretário de Cartório, respondendo as dificuldades que você descreveu?
- 6.4. Considerando as situações que você vive no seu trabalho, que características você percebe em si próprio e considera como necessárias para a atuação de um Secretário de Cartório?
- 6.5. Que tipo de postura ou atitude você adota em relação ao seu grupo de trabalho e em relação ao contexto externo que envolve a instituição, para enfrentar as dificuldades e as situações críticas do trabalho no Cartório?

Observações:

- 1. Qual o quadro funcional que atua no cartório?
- 2. Quais os principais processos que tramitam no juizado?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)