



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP  
PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

**SHEYLA AIRES DE BARROS**

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS**

Campina Grande – PB  
2014

**SHEYLA AIRES DE BARROS**

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título em Especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Orientadora: Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo

Campina Grande – PB  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na Reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B277q Barros, Sheyla Aires de  
Qualidade dos serviços na percepção dos usuários  
[manuscrito]: um estudo de caso no Fórum Affonso  
Campos/Sheyla Aires de Barros – 2014.  
37 p. : Il. Collor.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão  
Publica) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Profa. Ma. Maria Valéria Pereira de Araújo,  
Departamento de Administração”.

1. Qualidade em atendimento 2. Serviço Público 3. Percepção  
I. Título.

21. Ed. CDD 658.562

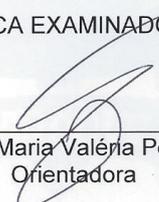
**SHEYLA AIRES DE BARROS**

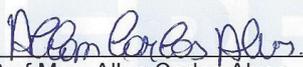
**QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFONSO CAMPOS**

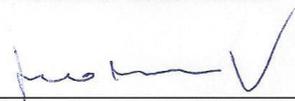
Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título em Especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Monografia aprovada em 11 / 06 / 14

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Professora Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof.Msc. Allan Carlos Alves  
Professor Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Prof.Msc. Geraldo Medeiros Júnior  
Professor Examinador

## RESUMO

A qualidade dos serviços tem sido uma preocupação constante das organizações privadas, embora que nestes últimos anos o cidadão já se preocupa com a melhoria da qualidade da prestação de serviços pública. Principalmente, diante da clara insatisfação dos usuários, pela falta de serviços de qualidade que atendam suas necessidades e pela cobrança da sociedade por serviços mais céleres. Passa a existir assim, uma nova era na administração pública, aonde a população começou a exigir mais dos seus gestores, em que os políticos falam em democracia e participação. O discurso que enfatiza uma inovação, um novo espaço para a sociedade e propostas práticas para a melhoria da qualidade do serviço no setor público. Em um momento de tantas paradas e manifestações no país, logo se entende a insatisfação da população no serviço prestado a sociedade. É uma necessidade emergente inserir ferramentas que melhore e sustente a prestação dos serviços nos órgãos públicos. O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos usuários do Fórum Affonso Campos sobre a qualidade na prestação de serviços. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre qualidade, qualidade nos serviços públicos e qualidade nos serviços de atendimento no setor público. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória-descritiva, com a aplicação de um questionário com usuários dos serviços de atendimento do Fórum Affonso Campos. Os resultados apontaram que a administração deve garantir investimentos necessários para uma melhor qualificação dos servidores públicos, visto que os dados apontaram a insatisfação dos usuários pela realização de serviços que atendam suas necessidades e obtenham um atendimento de qualidade além de uma simples comunicação entre servidores e usuários.

Palavras-chaves: qualidade; qualidade no atendimento; qualidade no serviço público.

## ABSTRACT

The quality of services has been a constant concern of private organizations, though in recent years that the citizen already concerned with improving the quality of delivery of public services. Especially, given the evident dissatisfaction of users, the lack of quality services that meet their needs and of collecting society for quicker service. Shall be so, a new era in public administration, where the population began to demand more from their managers, when politicians talk about democracy and participation. The discourse that emphasizes innovation, a new space for the society and practical proposals for improving the quality of service in the public sector. At a time of so many parades and demonstrations in the country, then you understand the dissatisfaction of the population with service to society. It is an emerging need to insert tools that enhance and sustain the provision of services in government agencies. This study aimed to analyze the users' perception Forum Afonso Campos on quality service delivery. Initially a literature survey on quality, quality public services and quality of care services in the public sector was conducted. Then, a survey of exploratory-descriptive nature, with the application of a questionnaire with users of care services in the Forum Afonso Campos was performed. The results showed that the administration must ensure necessary for better qualification of civil servants investments, as data showed the dissatisfaction of users by performing services that meet their needs and achieve a quality of care beyond simple communication between servers and users .

Keywords: quality; quality of care; quality in public service.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 –</b>	Rapidez no atendimento.....	28
<b>GRÁFICO 2 –</b>	Cordialidade.....	29
<b>GRÁFICO 3 –</b>	Comunicação.....	29
<b>GRÁFICO 4 –</b>	Clareza e objetividade na linguagem dos servidores.....	30
<b>GRÁFICO 5 –</b>	Qualidade em geral dos serviços prestados.....	30
<b>GRÁFICO 6 –</b>	Disponibilidade no atendimento.....	31
<b>GRÁFICO 7 –</b>	Horário de atendimento.....	32
<b>GRÁFICO 8 –</b>	Procedimentos de atendimento.....	32
<b>GRÁFICO 9 –</b>	Ordem de chegada.....	33
<b>GRÁFICO 10 -</b>	Espaço físico.....	34
<b>GRÁFICO 11 -</b>	Atenção e interesse do servidor dedicado aos problemas.....	34
<b>GRÁFICO 12 -</b>	Percepção geral da satisfação do usuário dos serviços de atendimento.....	35

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 TEMA</b> .....	09
2.1 Delimitação do Tema .....	09
2.2 Formulação do Problema .....	09
2.3 Justificativa .....	09
2.4 Objetivos .....	09
2.4.1 Objetivo Geral .....	09
2.4.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	11
3.1 Conceitos Básicos de Qualidade .....	11
3.2 Qualidade nos Serviços Públicos .....	14
3.3 Qualidade nos Serviços de Atendimento .....	23
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	25
4.1 Tipo de Pesquisa .....	25
4.2 Universo e amostra.....	25
4.3 Coleta de dados.....	25
4.4 Tratamento de dados.....	26
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	27
5.1 Caracterização do Fórum Affonso Campos .....	27
5.2 Análise dos Questionários .....	27
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>APÊNDICE: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b> .....	40

## 1. INTRODUÇÃO

A melhoria na prestação do serviço ao público tem sido uma preocupação nas organizações em geral, uma vez que está diretamente ligada à produtividade de cada organização e às necessidades e desejos dos usuários e devem refletir/satisfazer na medida do possível, os anseios da comunidade. A medida de satisfação do usuário é um dos fatores que devem ser analisados no que diz respeito a este setor.

Em um serviço de atendimento ao público de qualidade é fundamental conhecer as necessidades e desejos dos usuários para que se possa atingir um grau de excelência no desempenho da organização. Dentro desse contexto, a cada momento surgem inovações tecnológicas que podem levar a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, o que influencia as interações sociais estabelecidas no contexto do serviço de atendimento.

Em função dessa transformação, desse crescimento, da modernização e virtualização dos processos, faz-se necessário implementar medidas que possam assegurar um serviço de qualidade com parâmetros estabelecidos capazes de sinalizar índices de insatisfações apresentados, evitando sua ocorrência, medidas que consigam semear técnicas de Qualidade, que sirvam para sensibilizar as organizações públicas e seus servidores na transformação da prestação de serviços.

A imagem da prestação de serviços de atendimento nas organizações públicas é caracterizada por instalações físicas precárias e desconfortáveis, excesso de formalismo, servidores desmotivados, desinteressados e sem capacidade para atender a demanda de serviços o que traz como consequência um serviço ineficiente.

Há ainda no serviço público de atendimento um distanciamento muito grande entre a função primeira do Estado que é a de servir a sociedade. Infelizmente, quando se fala em serviço público, as características percebidas pelos usuários são o peso da estrutura, a morosidade, a indiferença, a inflexibilidade e o mau atendimento. Diante disso, pode-se afirmar que a prestação do serviço público hoje não possui uma estrutura organizacional muito favorável que leve a qualidade de seus serviços, o que se vê como cenário atual é uma população descrente com

relação à capacidade das organizações públicas em servir às suas necessidades, em se esforçar para melhorar a qualidade dos seus serviços e busque por padrões de qualidade que atendam as exigências dos seus usuários e da sociedade como um todo.

Pereira (2009) afirma que é perceptível que as mudanças nas relações entre a administração pública e seus usuários decorrem, em grande parte, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Para ele, os usuários dos serviços públicos, além de demonstrarem nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade. Assim, a prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no mundo, e particularmente no Brasil.

Para o autor, os motivos para a crescente insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento.

Nesse contexto, a ausência de conhecimento e a resistência à adoção das ferramentas necessárias para melhoria do atendimento contribuem para dificultar qualquer mudança significativa nessa área. As mudanças em curso no setor público buscam encontrar soluções para esse problema, trazendo o cidadão para o centro das suas preocupações. Em função das expectativas crescentes da sociedade as mudanças estão centradas no usuário.

Ainda segundo Pereira (2009) a modernização da administração pública, num sentido amplo, deve buscar de forma permanente a melhoria da qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da administração pública, elevar a transparência, combater a corrupção, promover a valorização do servidor público, entre outros.

O Estado é o local onde o cidadão exerce a sua cidadania. Os esforços de reforma devem ter como propósito melhorar a qualidade da prestação de serviço público da perspectiva de quem usa e possibilitar o aprendizado social da cidadania.

## **2. TEMA**

Qualidade dos serviços na percepção dos usuários: um estudo de caso no Fórum Affonso Campos

### **2.1 Delimitação do Tema**

Qualidade no atendimento no fórum Affonso Campos.

### **2.2 Formulação do Problema**

Como os usuários do Fórum Affonso Campos avaliam a qualidade dos serviços de atendimento prestados?

### **2.3 Justificativa**

O estudo poderá auxiliar na condução de projetos dos gestores públicos incentivando-os no desenvolvimento de ações de qualidade na prestação de serviços, implantando ferramentas inovadoras para os seus colaboradores acatarem, atentando para a imagem da instituição na sociedade.

A presente pesquisa poderá assim, contribuir na melhoria da prestação de serviços ao cidadão, uma vez que os dados coletados poderão apoiar nas decisões dos gestores públicos que atuam no órgão, além disso, práticas inovadoras que criarão oportunidades especiais de diferenciação em relação às outras repartições, aprimorando o serviço de atendimento ao público servindo não apenas para que a missão do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba seja atingida, mas também para que a visão seja concretizada, o que gera uma prestação de serviço que atende às necessidades da sociedade.

### **2.4 Objetivos**

#### **2.4.1 Objetivo Geral**

Avaliar o nível de percepção dos usuários externos em relação à qualidade dos serviços de atendimento prestados pelo Fórum Affonso Campos.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o Fórum;
- Avaliar a qualidade dos serviços e infraestrutura de atendimento;
- Analisar a percepção geral da qualidade dos serviços.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Conceitos Básicos de Qualidade

Desde os primórdios, à medida que foi capaz de realizar ações, avaliar alternativas e criar métodos que auxiliassem suas manifestações, o indivíduo tornou intrínseco aos seus parâmetros culturais e sociais a capacidade de avaliar seu próprio desempenho e essa avaliação com o passar do tempo tornou-se um dispositivo de construção da definição da qualidade.

A qualidade é uma realidade presente nas organizações que as tem levado a tomar iniciativas que visem uma melhor produtividade e uma melhoria continuada de suas atividades. Vários acadêmicos seguiram uma filosofia, uma série de princípios necessários à adoção da qualidade.

Deming apud Carvalho (2005) estabelece quatorze princípios básicos da prática administrativa, contendo pontos básicos de sua filosofia: constância de propósitos, mudança filosófica, não depender de inspeção somente, fornecedores igual a parceiros, melhorar continuamente, treinar sempre e em todos os níveis, incentivar liderança, enfrentar e superar receios, bloqueios, tratar e eliminar as razões de insatisfação dos trabalhadores (baixa produtividade), instituir programas de melhoria pessoal, engajar todos na organização no programa de transformação.

Para Deming, a experiência de implantação dessas técnicas de qualidade não é suficiente se só envolver os trabalhadores da área de produção, tem que envolver também a gestão. Para o autor, existe uma necessidade de envolvimento da administração superior no processo, visto que esta dispõe de poder decisório para interferir e modificar a filosofia e os sistemas de produção.

Deming apud Gomes (2004) estava convencido de que para uma organização manter a ênfase necessária na qualidade é imprescindível o empenho continuado da gestão do topo. Sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização de nada serviriam os esforços dos trabalhadores. Nesse contexto, a sua filosofia de qualidade expressa 14 princípios direcionados especificamente aos gestores. São eles:

<sup>1º</sup> princípio: Crie constância de propósito para melhorar produtos e serviços, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;

2º princípio: Adote uma nova filosofia para a nova era econômica, conscientizando-se de suas responsabilidades e tomando a liderança para mudanças. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;

3º princípio: Deixe de depender de inspeções para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;

4º princípio: Pare a prática de valorizar negócios com base no preço. Ao invés disso, minimize o custo total e estabeleça um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;

5º princípio: Melhore constantemente e sempre o sistema de produção e de serviços para melhorar a qualidade e a produtividade e também reduzir custos;

6º princípio: Institua o treinamento no local de trabalho;

7º princípio: Institua liderança. A supervisão deve servir para ajudar as pessoas, máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A supervisão de gestão e de trabalhadores de produção deve passar por uma revisão;

8º princípio: Elimine o medo, de modo que todos trabalhem efetivamente para a organização;

9º princípio: Elimine as barreiras entre departamentos. Funcionários de pesquisa, produção (design) e vendas devem trabalhar em conjunto para prever problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;

10º princípio: Elimine slogans, exortações e metas numéricas para os trabalhadores, como “defeito zero” ou novos níveis de produtividade. Tais exortações criam apenas inimizades, visto que a maioria das causas de qualidade e produtividade baixas pertencem ao sistema e estão fora do alcance do poder de atuação dos trabalhadores;

11º princípio: Elimine cotas numéricas e padrões para a força de trabalho, assim como objetivos numéricos para o gerenciamento. Substitua as lideranças;

12º princípio: Remova as barreiras que privam as pessoas de seu direito de orgulhar-se de seu trabalho realizado. Elimine avaliações de desempenho anuais ou por mérito, bem como a gestão por objetivos.

13º princípio: Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14º princípio: Coloque todos na organização para trabalhar visando alcançar a transformação. (DEMING apud GOMES, 2000,p.46)

Para Gomes (2004), em cada um desses princípios está subentendido, de um lado, a necessidade de motivar os trabalhadores da empresa para o esforço de melhoria da qualidade, de outro lado, a responsabilidade da gestão em assegurar as condições que permitam que esforços individuais resultem em melhorias a nível de sistema. Para ele, esse sistema de qualidade de Deming merece lugar de destaque e permanecem validos ate hoje, no entanto, seu conceito é restrito, uma vez que é focado exclusivamente nos aspectos técnicos do produto.

Outro acadêmico importante que contribuiu para a definição de um modelo de qualidade foi Joseph Moses Juran. Sua maior contribuição foi ressaltar a importância de que cada empregado de uma empresa deve ter como objetivo a qualidade. Um

dos pontos de destaque de sua contribuição à gestão da qualidade foi introduzir a dimensão humana em sua análise, pois para ele a qualidade é avaliada pelo usuário ou cliente. Juran considera que a maioria dos problemas da Qualidade de uma organização é causada pelos seus dirigentes, e não pelos trabalhadores.

Como mostra Gomes (2004, p.98), Juran apresenta uma base conceitual para um processo de gestão da qualidade e divide em três fases distintas: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade e recomenda a criação de equipes responsáveis por cada uma dessas fases. Dentro de cada processo, Juran estabeleceu etapas para melhoria da Qualidade e estas representam os fundamentos da sua filosofia:

Planejamento de Qualidade:

- . Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria
- . Estabelecer as metas para essas melhorias
- . Identificar as necessidades do cliente ou usuários
- . Especificar um produto que atenda às necessidades identificadas
- . Projetar processos que possam produzir as características estabelecidas
- . Transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controles de processos

Controle de Qualidade

- . Avaliar o desempenho da qualidade
- . Comparar o desempenho com as metas estabelecidas
- . Adaptar as diferenças encontradas

Melhorias da Qualidade

- . Estabelecer a infra-estrutura para a realização do empreendimento
- . Identificar os projetos específicos de melhorias.

Já Falconi (apud Vieira, 2014) descreve que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável e acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Para ele, garantir resultados eficazes por meio de uma gestão de qualidade depende de três pontos estratégicos: liderança, conhecimento técnico e método. A liderança é o principal item para se chegar a uma gestão eficaz. “De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer”, citação feita pelo autor no seu livro O verdadeiro poder. Cabe ao líder criar metas executáveis e desafiadoras. Ao mesmo tempo ele deve promover o domínio do método pela equipe com crescimento nas técnicas e recursos de análises. O líder deve ter hábito de gerenciamento de rotinas, fornecer treinamentos e ter em mente que liderar é bater metas através da equipe.

Dessa forma, para ele a liderança envolve método, uma vez que esta relacionada a atingir metas, envolve cultura e recursos, já que requer o uso de todos os recursos humanos de forma eficiente e tomada de decisões baseadas em situações e dados. E quando fala em meta o autor afirma que esta precisa ter um objetivo, um valor e um prazo.

De acordo com Falconi (apud Vieira, 2014) o método é o caminho para o resultado. “o método é então a essência do gerenciamento. Gestão é método”. Método visto como busca pela verdade, contida em informações organizacionais, atuais, que serve de apoio para a tomada de decisões.

Como vimos, para o autor, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades de cada um. Para ele, o controle de qualidade é um programa gerencial centrado nas pessoas, no sentido de ter um quadro mínimo, mas otimizado, educar e treinar as pessoas de forma a transformá-las nos “melhores do mundo” no que fazem; reter estas pessoas no quadro da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um, criar condições para que cada empregado tenha orgulho de sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de qualquer dificuldade.

Falconi (apud Vieira, 2014) considera que “a implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado. Deve ser adaptado às necessidades, usos e costumes da empresa”. Observa ainda que alguns conceitos devem ser respeitados: o TQC ( Total Quality Control), por exemplo, é implantado de cima pra baixo, sua implantação é responsabilidade direta da presidência da empresa, é um processo de mudança comportamental e cultural. E ainda, o sucesso do gerenciamento de uma empresa, mais do que bom senso, exige disciplina e sistema para estabelecer e cumprir metas.

### **3.2 Qualidade nos Serviços Públicos**

No novo milênio onde a população e os governantes se preocupam com a transparência e a satisfação dos usuários, Garde (2001) afirma que a nova Gestão Pública considera renovar e inovar o funcionamento da Administração, congregando

técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades individuais, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Nessa busca necessária por inovar é importante promover um atendimento de qualidade a população, pois observa-se que o serviço público é taxado de ineficiente devido ao desinteresse dos funcionários que já estão ali há muito tempo, seja por meio de concurso, estabilidade ou contatos pessoais com pessoas envolvidas na administração pública.

Segundo Pacheco (2000) a questão da qualidade faz parte o dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. Por isso enfatiza-se o seguinte: para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço.

Corroborando com Pacheco, Paladini (2000), afirma ainda que o serviço público brasileiro possui especificidades que devem ser consideradas antes de definir um modelo de Gestão da Qualidade para o setor. Os principais aspectos a considerar são, entre outros, os seguintes:

- Ainda que sem força de lei, uma cultura de estabilidade do servidor público;
- Monopólio da prestação da quase totalidade de serviços em áreas específicas;
- Baixos salários;
- Falta de qualificação do pessoal;
- Cultura tradicional de descaso à coisa pública.

Pensando na melhoria do serviço prestado ao usuário, a Gestão da Qualidade no serviço público não deve se limitar à ênfase ao atendimento público, mas envolver o gestor a compreender o que a população espera de um serviço de qualidade. Os gestores devem direcionar sua administração às pessoas no intuito de obter delas o máximo de envolvimento e motivação para eficiência ser aplicada diariamente, contudo que faça sentido à sociedade.

O pensamento contínuo sobre o futuro e sobre o papel que a organização deseja desempenhar nele (visão) praticamente inexistente, não é utilizada para dar coerência ao processo decisório, para dar direção ao caminho traçado no plano e, muito menos, para aferir os resultados que verdadeiramente interessam: ganhos sociais. (LIMA, 2007, p. 12)

É possível observar ainda, que o serviço público está designado a atender dois aspectos que, Lima (2013, p.51-52), destaca como importantes para a gestão do serviço público.

Sob aspecto técnico, o modelo de gestão pública é fiel aos modelos nacionais e internacionais, utilizados tanto pelo setor privado como pelo setor público. Esse alinhamento técnico do modelo de gestão pública brasileiro lhe confere a capacidade de estabelecer comparações entre organizações ou práticas gerenciais, além de viabilizar a troca de experiências, quase sem fronteiras, entre países e organizações que têm modelos similares como referência. Sob aspecto institucional, o modelo de gestão é revestido de terminologia e conceitos próprios da administração pública. Esse aspecto estabelece o limite máximo da aproximação entre as práticas de gestão dos setores públicos e privado. Tal limite define o espaço da plena interação e compartilhamento de tecnologias, conceitos, práticas, métodos e experiências, mas, ao mesmo tempo, preserva o espaço próprio de ser público, da sua propriedade essencial que lhe faz diferente, sendo órgão ou entidade pública e não outra coisa. Nesse espaço nada se move, sob pena de deixar de ser o que é.

Existem instituições públicas que já trabalham em prol do melhor desenvolvimento do servidor dentro da instituição de trabalho, levando em consideração o bem estar deste e daquela. Via de regra, Bonezzi e Pedraça (2008) ratifica considerando que

As instituições públicas constituem um situação bastante heterogênea sob diversos critérios de análise (competência técnica, qualidade da infraestrutura, senso de missão, capacidade de resposta ao comando do governo e/ou as aspirações sociais, atendimento das necessidades sociais, conexões com o setor produtivo, comportamento estratégico, orientação para resultados etc). Diversas possuem um baixíssimo grau de intercâmbio com o ambiente externo. Encontrando-se em processo de crescente insulamento. Outras ocupam posições estratégicas no aparato governamental, mas são dotadas de meios desproporcionais para fazer frente a suas responsabilidades. E existe ainda um pequeno grupo que dispõe de recursos em abundância para um desempenho efetivo muito aquém do esperado, dadas estas circunstâncias.

O esforço no sentido de se promover a modernização do Estado tem origem fundamentalmente na sociedade e na classe política que a representa. As instituições públicas propriamente ditas costumam se posicionar de forma defensiva em relação a este movimento. Há uma tendência a se promover uma forte identificação entre os interesses destas organizações e de seus funcionários com o

interesse da sociedade. Isto é da natureza do fenômeno burocrático. Salvo alguns casos de instituições de natureza específica. ( BONEZZI; PEDRAÇA, p. 13, 2008 )

Para Albrecht (2000) É Uma vergonha que órgãos do governo tenham, em geral, uma imagem de prestação de serviço tão ruim, mas em sua maior parte ela é merecida. Por que é que, em quase todas as nações do Ocidente, cujos cidadãos consideram ser o governo um serviço, a imagem dominante dos órgãos do governo e dos funcionários públicos é uma imagem de indiferença, ineficácia e ineficiência? Por que os servidores públicos têm a imagem de serem preguiçosos, desmotivados, indiferentes às necessidades do público, preocupando-se apenas com a segurança no emprego?

As atuais políticas de gestão pública tem que mudar a imagem do órgão público, aplicar aos servidores um comprometimento a sociedade, ter uma responsabilidade maior no serviço oferecido à sociedade; os servidores tendem a trabalhar com falta de comprometimento no serviço público, por não terem a ferramenta do marketing de serviço aplicada no seu dia-a-dia. O foco está na melhoria da imagem no órgão público, iniciando pelo básico que toda instituição deve prestar a sociedade: o serviço de qualidade.

A nova administração pública passa a cobrar uma postura diferente dos seus servidores públicos, pois eles precisam acreditar no serviço que estão prestando a população, sabendo-se a importância da sua contribuição para a nova gestão.

É essencial a mudança no perfil dos colaboradores, porque são eles os comprometidos e estarão envolvidos no processo, buscando um resultado positivo no marketing no serviço público.

É importante apresentar ao gestor normas fundamentais, como estudos especializados para identificar os pontos fracos em relação ao atendimento da repartição e aperfeiçoar os pontos fortes, para atender a necessidade do público, identificando etapas e classificando-as para entender as principais características do que a sociedade espera do profissional. Ações diferenciadas podem garantir um melhoramento constante nas pessoas e no seu trabalho realizado, trata-se de uma política adotada para suprir a necessidade do indivíduo que procurou aquele órgão.

E o novo modelo para trabalharmos nosso objetivo dá ênfase na gestão participativa que não é suficiente, mas é necessário buscar o envolvimento dos servidores, naquilo que realmente eles podem contribuir, independentemente de nível hierárquico. Para tratar deste novo modelo Lima afirma que é uma

Característica da gestão contemporânea refere-se unicamente à força de trabalho do órgão ou entidade - gerentes e gerenciados. A dimensão da gestão relativa à participação dos usuários e sociedade está considerada no princípio da excelência dirigida ao cidadão. O estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. (LIMA, 2013, P.59)

Um ponto importante é que se a nova forma de administrar se faz necessário ouvir as pessoas, sem lhes dar informação e delegação, a gestão participativa é inatingível. E ao se falar no ouvir Lima diz que

É preciso ouvir as pessoas, saber de suas expectativas, do quanto podem contribuir para a melhoria dos processos em que trabalham. Muitas organizações, para implementar a gestão participativa, tratam logo de colocar uma caixinha de sugestões para estimular a participação de seus servidores. A experiência tem demonstrado que essa estratégia é, no mínimo, fraca, quando não distancia ainda mais os gerentes de suas equipes. (LIMA, 2013, p. 61)

É possível implantar as sugestões dos servidores, clientes/usuários. o gestor não pode ser levado por sentimento que pessoa e que possa atrapalhar o desenvolvimento dessa estratégia. As críticas devem ser vistas como construtivas para que o setor funcione, e ainda se deve estimular a participação de todos.

O que os cidadãos desejam e o que obtêm de agências públicas? Toda sociedade necessita de um setor público, cuja função mais importante é definir os princípios operacionais dessa sociedade. Quem é o governo? De que maneira esses funcionários foram eleitos ou selecionados? O que o governo permite e o que proíbe? Como é assegurada a receita para pagar as operações de governo? Como os cidadãos influenciam o governo? A segunda função, ou papel, do governo é realizar aqueles serviços públicos que são imprescindíveis aos interesses do cidadão, como responsabilidade pela defesa e pelo exercito. Os governos nacional e local acreditam que deveriam administrar serviços públicos essenciais como policiamento, controle de incêndios, parques, bibliotecas, zoneamento, energia, saneamento, construção de estradas, educação e posto de saúde. Geralmente, o argumento se constrói a partir da premissa de que certos serviços deveriam funcionar como monopólios naturais - como exercito ou o correio norte-americanos – em função de que precisam estar sob um único comando ou ainda porque ganhariam eficiências de escala. A terceira função é fornecer serviços públicos necessários, quem nem o setor privado nem setores sem fins lucrativos queiram ou possam administrar com os recursos existentes. Infelizmente, muitos são críticos com relação a serviços do governo, e o que essas pessoas percebem são aquisições e praticas esbanjadoras, ausência de serviços necessários, assim como a depravação do governo por poderosos grupos de interesse. Algumas queixas específicas lhe são, provavelmente, muito familiares:

Os impostos são muito altos e não vemos nosso dinheiro ser bem aplicado. Algumas agências governamentais pagam preços exorbitantes por mercadorias comuns e há milhões de dólares superfaturados em contratos de governo.

A infra-estrutura pública da nação (pontes, estradas etc.) está se deteriorando apesar dos impostos rodoviários.  
 Agências públicas são, em geral, vagarosas e inflexíveis em função de normas e burocracia excessivas.  
 Funcionários públicos são superprotegidos, mesmo frente a incompetência ou ao comportamento antiético. (KOTLER; LEE, 2008, P.18)

Atualmente precisa melhorar muito o desempenho no setor público as filas de espera, problemas nos sistemas, falhas na educação e saúde. Falta o contato com o cidadão, o respeito e melhores condições para sociedade. Com tantas ausências os cidadãos estão indo para ruas cobrarem e questionarem os impostos que são pagos e cada dia nada melhora na sua imagem de setor público.

Quais são as ferramentas utilizadas atualmente no setor privado que mais podem beneficiar o setor público? Uma solução para melhorar o desempenho é adotar ferramentas que o setor privado utiliza para operar seus negócios de maior sucesso. Hoje, muitos executivos públicos e suas equipes estão “voltando à escola”. Participam de seminários da área financeira, marketing, compras, liderança, criação de novos negócios, estratégia e operações. Estão frequentando cursos em escolas de administração pública ou em escolas de negócios para melhorar suas habilidades e sua compreensão acerca do tema escolhido. (KOTLER; LEE, 2008, P.19)

Os servidores públicos precisam cada vez mais se capacitar e se envolver com objetivo da organização pública, a fim de melhorar a instituição para a sociedade.

Esses servidores públicos (e você pode ser um deles) estão revendo e, em alguns casos, adotando práticas do setor privado, como:

- Administração da qualidade total
- Estratégia dirigida para o cliente
- Equipes autogerenciáveis
- Organizações com poucos níveis hierárquicos
- Liderança visionária
- Reengenharia
- Medição e avaliação de desempenho
- Sistemas de incentivo e recompensa por desempenho
- Análise de custo/benefício e custo/eficácia
- Terceirização
- Serviços e informações governamentais online
- Organizações que aprendem (learning organizations)
- Produção enxuta. (KOTLER; LEE, 2008, P.19-20)

Desta forma, a qualidade nos serviços públicos pode estar diretamente ligada à liderança, já que, como vimos anteriormente, está presente em todos os níveis de serviços e suas estratégias devem ser orientadas para o valor social. Ao mesmo tempo, as pessoas que exercem a liderança devem ter conhecimentos e habilidades

necessárias para tornar essas estratégias reais e que contemplem as necessidades dos diferentes segmentos da sociedade.

Alem disso, os usuários dos serviços públicos trazem consigo contribuições no que se referem a comportamentos, pensamentos, conhecimentos, destrezas e, sobretudo hábitos, costumes e atitudes que devem ser consideradas pelas organizações públicas para que esta seja eficiente, eficaz e efetiva e com intenção de satisfazer mais esses usuários.

Um serviço público com qualidade requer um trabalho em equipe, um trabalho que advenha da necessidade de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

Os serviços públicos precisam ser vistos pela sociedade como organizações prestadoras de serviços responsáveis pelo seu próprio desempenho e pelo desempenho de todo o conjunto de seus setores e estes sejam capazes de prestar serviços que alcancem e excedam as expectativas dos usuários. Os serviços públicos brasileiros essenciais encontram-se sucateados com baixa produtividade dos funcionários, reclamações que aumentam progressivamente com os filas para atendimento, serviços de alto custo, desperdício de material e frente a esta situação estão os cidadãos cada dia mais conscientes dos seus direitos de exercer a cidadania a qual cresceu ainda mais com a consolidação do regime democrático e, com isso, cobram cada dia mais a qualidade nos serviços prestados pelo Estado.

A sociedade necessita de um esforço para a melhoria desses serviços por parte dos gestores públicos. Faz-se necessária a adoção de uma filosofia de trabalho baseada na qualidade, uma filosofia que privilegie, tanto processos modernos de métodos e formas de trabalho, como treinamento e desenvolvimento de pessoas centrado no usuário dos serviços públicos. Assim, se poderá acontecer mudanças significativas no desempenho das organizações públicas com estratégias que levem a administração pública brasileira apresenta um serviço público de qualidade que vem sendo demandado pela sociedade e que se mostra como condição básica para o desempenho de um futuro melhor.

Conforme afirmação de Carr (1998, p.51, apud Sousa, 2002), tem-se constatado de uma maneira geral, que “as organizações públicas prestadoras de serviços e a administração direta, seja federal, estadual ou municipal, carecem de métodos atualizados de gestão de Qualidade, afetando, portanto, sua capacidade em prestar serviços eficazes e eficientes”.

Para alcançar um lugar de destaque na economia mundial, os governos e entidades vinculadas devem aprimorar, entre outros aspectos, os métodos de gerenciamento e de gestão tecnológica para a gestão de bens e serviços. Neste contexto, o domínio das técnicas de normalização e gestão da qualidade, aplicados sob uma visão sistêmica, é fator indispensável para o aumento da competitividade, uma vez que os clientes e a sociedade estão cada dia mais exigentes.

Precisamos oferecer serviços com qualidade adequada ao uso, atender aos prazos pactuados, manter custos e praticar preços compatíveis, e ainda: observar os aspectos de segurança, saúde e meio ambiente.

Para tanto, faz-se necessário empreender todo um processo de mudança cultural e de implantação de Sistemas da Qualidade, não obstante a existência de outras variáveis. Juran (apud Leopoldo, 2008) por sua vez enfatiza que uma gestão de qualidade deve provir dos recursos humanos e políticos, mas, principalmente, do envolvimento da alta direção, constituindo-se no ponto forte para a melhoria contínua, capaz de reduzir os desperdícios e de melhorar a satisfação dos colaboradores e clientes. Portanto, este autor deixa clara a necessidade de processos específicos com uma boa gestão de qualidade.

As organizações são diferente entre si, cada uma tem a sua cultura e por isso para que haja a implantação de um programa de qualidade se faz necessário um estudo da organização visando redimensionar seus elementos e pressupostos norteadores para que haja um compromisso maior com seus usuários.

Como afirma Carvalho (1994), qualquer intervenção visando a provocar mudanças organizacionais relevantes tendera ao insucesso se não houver uma contrapartida de mudança na cultura, pois para ela as organizações, como grupamentos sociais, desenvolvem culturas próprias que simultaneamente moldam o agir de indivíduos e grupos e incorporam características resultantes da influência por eles provocadas sobre o ambiente.

Ainda segundo Carvalho, a geração de um estado de qualidade desejável para o serviço público impõe abandonar praticas obsoletas, introduzir

procedimentos, obter padrões diferentes e sensivelmente melhores para o desempenho das pessoas e das organizações, rever papéis e responsabilidades, redefinir conceitos e concepções. É preciso que haja uma filosofia de qualidade que reconheça a satisfação do cidadão, o desenvolvimento do potencial humano e a prestação de serviço com qualidade elevada como valores a serem perseguidos.

As praticas administrativas que perpassam o serviço público são refletidas pelo comportamento acomodado, sem compromisso e moroso dos servidores públicos, resultante da falta de perspectiva de carreira, dos baixos salários, do conhecimento do seu papel organizacional, das tarefas limitadas e repetitivas, da ausência de oportunidades de participação nas decisões que envolvem suas tarefas, da falta de sistemas ou praticas que avaliem e estimulem o desempenho e a produtividade individual e grupal, da pratica de apadrinhamento, do prevalecimento dos interesses pessoais ou de pequenos grupos sobre os desejos e demandas da sociedade.

O serviço público enfrenta questões gerenciais complexas e de características específicas. Uma análise superficial evidencia a necessidade de substituir procedimentos arcaicos por uma abordagem gerencial voltada para a solução dos problemas que desafiam o governo, tais como excesso de controles do processo e inexistência de avaliações de resultados, sonegação, morosidade, insuficiência de serviços básicos prestados pelo governo e baixa qualidade em todos os serviços prestados. Paralelo a isto, investir na formação de quadros para a gestão da administração. Nesse aspecto o grande desafio da administração pública é desenvolver competências individuais que permitam ao governo atender à sociedade em suas demandas, e isso somente será possível se os gerentes e administradores das organizações públicas estiverem, primeiro, convictos de que a eles cabe sensível parcela de tal encargo e, segundo, preparados para fazê-lo.

Ainda para a autora, a criação de nova cultura é processo que demanda tempo. Na melhor das hipóteses, poderá se esperar a médio prazo uma cultura com novas feições. O rompimento com a cultura antiga pode ser processado a partir de mudanças planejadas, envolvendo o maior número possível de pessoas, principalmente aquelas que detêm algum tipo de liderança sobre as demais. Devem ser criadas oportunidades para que os valores existentes na cultura sejam reconhecidos, repensados e redefinidos e para que novos valores sejam discutidos e avaliados quanto a pertinência e desejabilidade de internalização pelo grupo.

### 3.3. Qualidade nos Serviços de Atendimento

Nos dias de hoje é clara a insatisfação dos usuários dos serviços públicos pela falta de serviços de qualidade que atendam suas necessidades. E no que diz respeito ao atendimento ao público, a sociedade cobra cada vez mais por um serviço de atendimento humanitário, de qualidade, mais célere e acima de tudo, com facilidade.

Para Nascimento (2008), a arte de atender bem é algo que está ligado intrinsecamente com motivação, com auto-estima, com gostar de si e dos outros, vem de um processo de encontro com o seu eu e os demais, de uma ligação, de um elo com os que estão a sua volta, de sua aceitação, um processo contínuo de aprendizado onde aceite os outros como gostaria de ser aceito perante todos.

Aceitar e atender com suas adversidades, diferenças, reclamações e com suas limitações. Para ela, o atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades.

Eles têm a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento. Assim, o serviço de atendimento ao público é um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais.

Tais fatores funcionam como propulsores desse processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

Já para Ferreira( 1997), O atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades.

A "tarefa de atendimento" é, freqüentemente, uma "etapa terminal", resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional,

envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

Para ela, O caráter social do atendimento ao público se manifesta, sobretudo, pela via da comunicação entre os sujeitos participantes, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. A instituição, enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais conformadores da situação de atendimento.

Eles têm a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento.

Dessa forma, para ela o atendimento é um processo resultante de diferentes variáveis como o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários, a organização do trabalho entre outros fatores. Para se identificar os problemas existentes no serviço de atendimento ao público e aprimorar a sua qualidade é necessário compreender:

- a lógica da instituição: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais) que caracteriza o "modo de ser habitual" da instituição, sem o qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade;

- a lógica do(a) atendente: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracteriza o "modo operatório usual" do atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos usuários quanto às tarefas prescritas pela instituição; e, por fim,

- a lógica do usuário: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil socioeconômico, representação social e satisfação) que caracteriza o "modo de utilização" dos serviços pelos usuários e que orienta seus comportamentos nas situações de atendimento ao público.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Para as reflexões sobre o atendimento ao público, foi realizado um estudo de caso de natureza exploratório-descritiva, com a realização de uma pesquisa de campo.

### **4.2 Universo e amostra**

A pesquisa foi realizada no Fórum Affonso Campos, foram aplicados questionários com cinquenta pessoas, usuários da prestação dos serviços públicos, pessoas que sempre frequentam o Fórum Affonso Campos, como Advogados e partes em processos. A escolha dos sujeitos de pesquisa foi por meio de uma amostra por conveniência, considerando as pessoas disponíveis e interessadas em participarem do processo de pesquisa.

### **4.3 Coleta de dados**

Os dados foram coletados de forma primária e secundária. Entendem-se como dados primários aqueles que nunca foram coletados anteriormente e dados secundários aqueles que já são provenientes de outros estudos anteriores. Foi realizada assim a coleta de dados secundários por meio de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica abrange todo o material que está disponível para acesso público relacionado ao tema de estudo.

Foi adotado para a coleta de dados primários, a aplicação de um questionário, conforme apêndice 1, para os usuários externos, adotando-se assim uma abordagem quantitativa de análise e com questionamentos que atendem vários aspectos do problema, servindo como parâmetro para avaliar a qualidade dos serviços prestados.

A aplicação dos questionários torna-se relevante por considerar que a avaliação dos usuários pode ser visualizada como parâmetro relevante, apoiando no

processo decisório dos gestores do Tribunal de Justiça e na prestação dos serviços públicos, outra razão da importância do trabalho, relaciona-se a contribuição social e política, servindo de base para a construção de uma meta para a melhoria dos serviços de atendimento no TJ.

O questionário é caracterizado por perguntas feitas por escrito ao respondente e pode ser de duas formas: aberto, dando margens a repostas mais subjetivas e fechado, dando margem a respostas mais objetivas (VERGARA, 2000).

#### **4.4 Tratamento dos dados**

Os dados foram tratados adotando-se a abordagem quantitativa, com a tabulação sendo realizada por meio do programa Excel.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo será apresentado um breve histórico do Fórum Affonso Campos, a descrição de suas principais atividades, números de servidores e setores em funcionamento. Será feito ainda um apanhado geral da entrevista realizada com o público em geral que utilizam os serviços do Fórum, num total de 50 pessoas, relacionando suas respostas e percepções aos objetivos específicos desse trabalho.

Para facilitar o entendimento do leitor o presente capítulo foi subdividido em duas partes: caracterização do Fórum e qualidade dos serviços do Fórum.

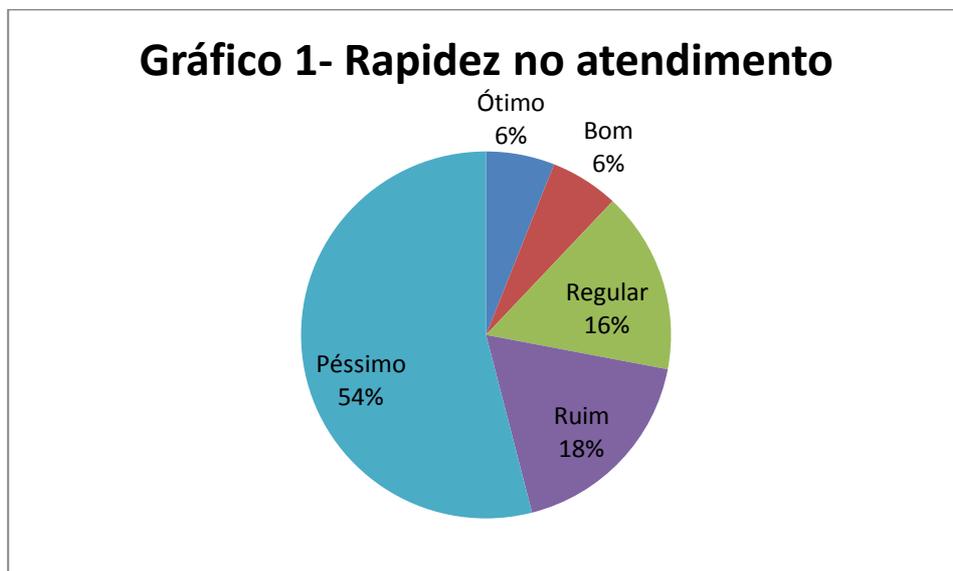
### **5.1 Caracterização do Fórum Affonso Campos**

O Fórum Affonso Campos, situado em Campina Grande, objeto de nosso estudo, é uma unidade judiciária do Tribunal de Justiça da Paraíba, distante cerca de 130 quilômetros da Capital, é uma das Comarcas polos. A direção é assumida por um Juiz de Direito do Fórum, alternada a cada dois anos, com assessoramento de um Gerente. A cidade de Campina Grande integra a terceira entrância do judiciário e compreende os Municípios de Boa Vista, Lagoa Seca e Massaranduba. O Fórum de Campina Grande conta hoje com 51 Juízes e 505 servidores, entre Analistas, Técnicos, Oficiais de Justiça e Setor Administrativo. Está formado por 10 Varas Cíveis, 3 Varas de Fazenda, 5 Varas de Família, 5 Varas Criminais, 1 Vara de Execução Penal, 1 Vara de Entorpecentes, 2 Tribunais do Júri, 3 Juizados Especiais Cíveis, 1 Juizado Criminal, 1 Vara de Sucessões, 1 Vara de Feitos Especiais, 1 Vara de Violência Doméstica, 1 Vara da Infância e Juventude, além dos setores: Turma Recursal, CEMAM, Distribuição, Polo de Tecnologia e Informação, Gerência Geral, Secretaria e demais setores administrativos e de manutenção.

### **5.2 Análise dos Questionários**

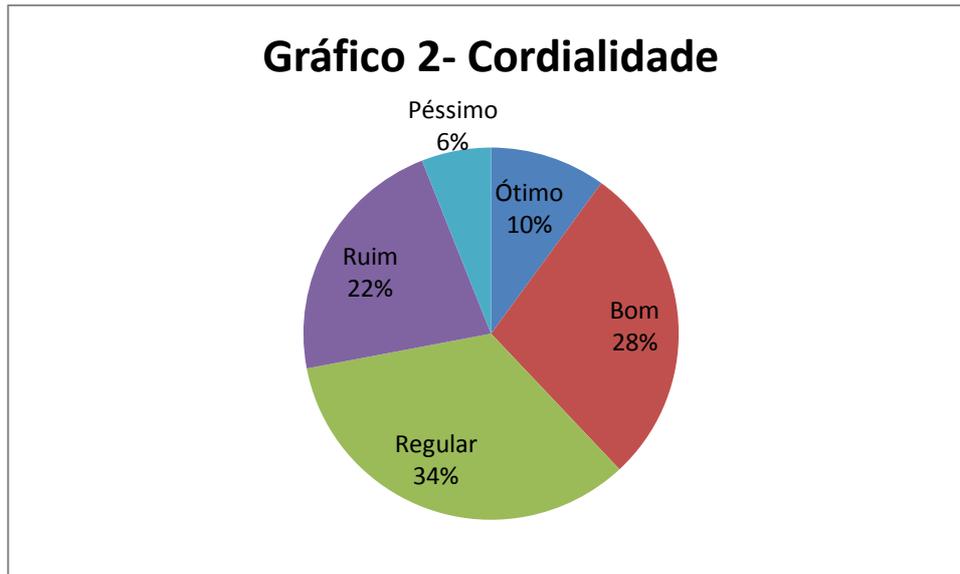
Formulou-se um questionário com onze questões voltadas para avaliar os serviços prestados no Fórum Affonso Campos, onde as opções de respostas variavam de ótimo, bom, regular, ruim a péssimo.

A primeira questão do questionário procurava avaliar a percepção dos entrevistados sobre a rapidez no atendimento. Neste item, das cinquenta pessoas entrevistadas, 6% consideraram a qualidade como ótima, 6% pessoas disseram ser bom, 16%, regular, 18% ruim e 54% acharam péssima a rapidez no atendimento. Das onze perguntas feitas, essa foi a que os usuários mais se mostraram insatisfeitos. Os respondentes afirmaram que todos os serviços do Fórum eram muito demorados, a começar do atendimento até os serviços cartorários, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A segunda questão do questionário dizia respeito à cordialidade dos serventuários no atendimento. Aqui, de um modo geral, como vemos no gráfico 2, os usuários avaliaram como regular, pois uma boa parte dos entrevistados afirmaram que até entendia o comportamento “mal humorado” da maioria dos servidores, pois grande parte dos setores se encontravam com poucas pessoas para realizar muitas tarefas. Como perceberam os usuários, com a sobrecarga de trabalho dos servidores do Fórum Affonso Campos é quase que impossível praticar a gentileza e a cordialidade no dia a dia, uma vez que essas ações estão diretamente ligadas ao bem estar e a um ambiente de trabalho tranquilo.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

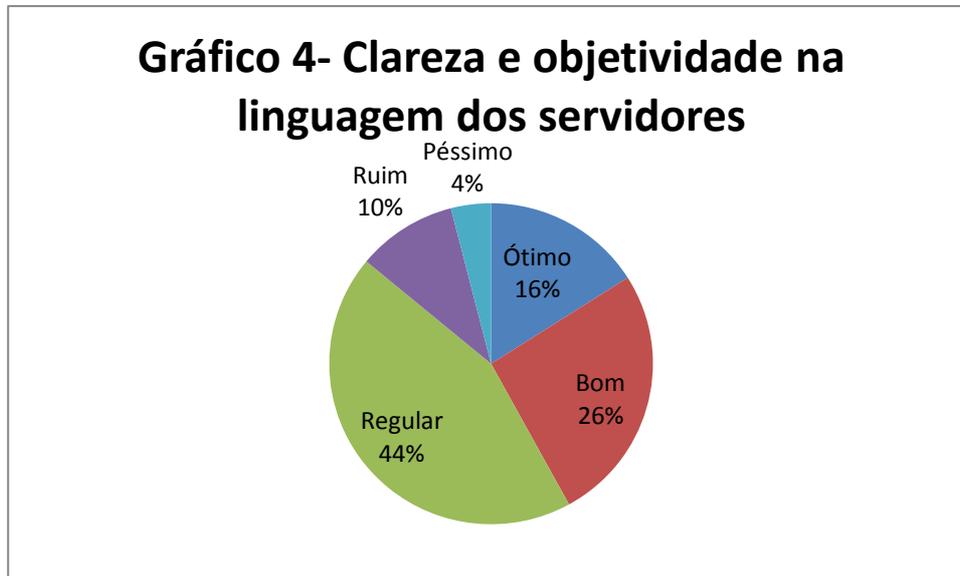
Outra questão da pesquisa procurava avaliar a comunicação, clareza e objetividade na linguagem dos servidores, conforme pode ser visualizado no gráfico 3. Os dados demonstraram que os usuários continuam insatisfeitos com a qualidade no atendimento, onde 46% disseram que acham ruim, 18% péssimo, 20% regular e apenas 4% acham ótimo e 12% bom o serviço prestado pelos servidores.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

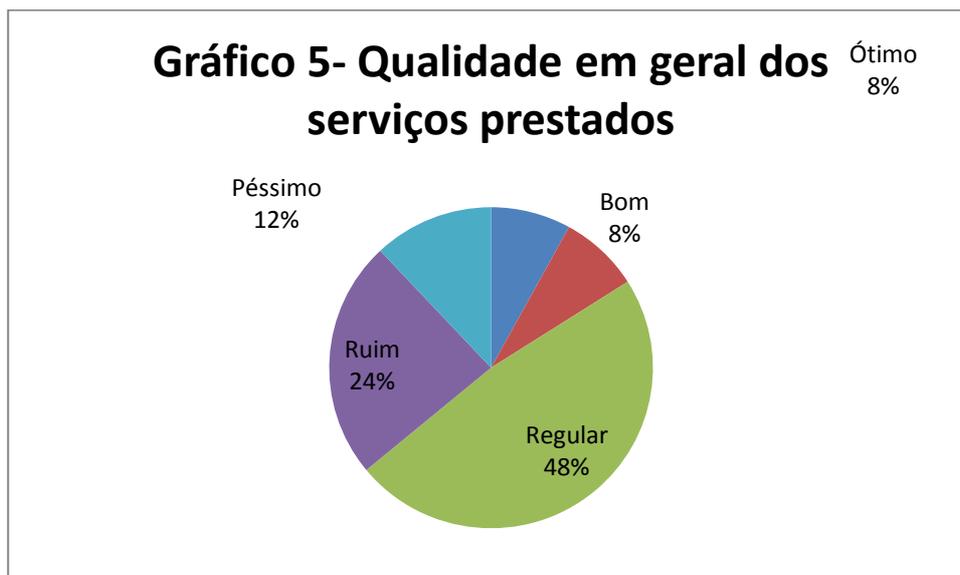
Como vemos, no gráfico 4, quanto ao item comunicação e clareza, na linguagem dos servidores, os usuários afirmavam que o balcão dos cartórios e as filas do Telejudiciário, setor responsável pela entrega de movimentações

processuais, estavam sempre com muita gente, o que impossibilitava os servidores a darem maiores explicações sobre o andamento dos processos.



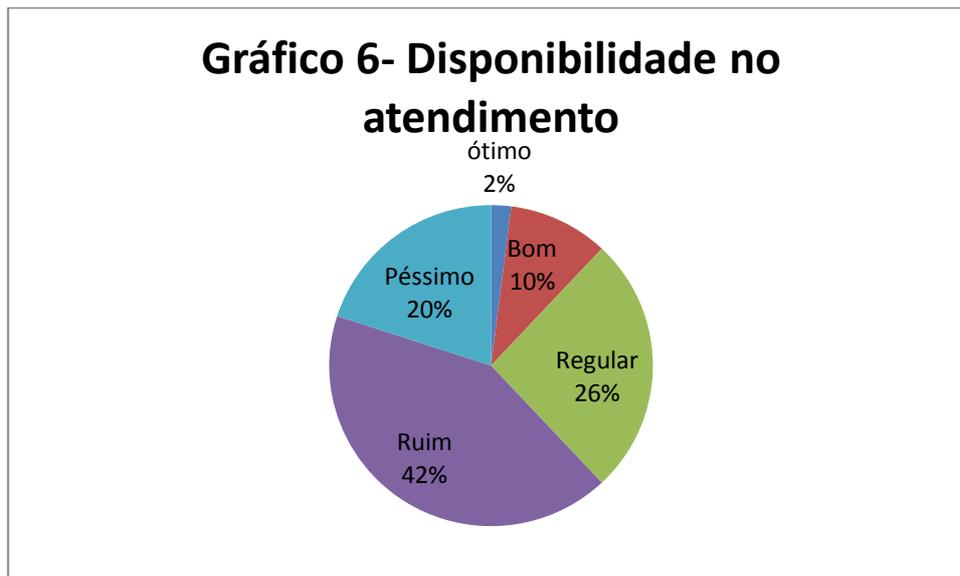
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 5, apresenta os resultados da qualidade em geral dos serviços prestados. Aqui, 44% dos entrevistados acharam os serviços regulares, principalmente por serem serviços essenciais e que deveriam ser prestados com mais rapidez e pensando mais na necessidade das pessoas que solicitam os serviços.



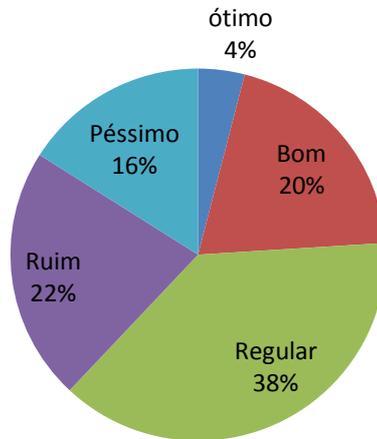
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O item disponibilidade no atendimento, como vemos no gráfico 6, foi avaliado em maioria como ruim, representado por 42%. E 20% avaliaram como péssimo. Aqui os usuários reclamavam da pouca disponibilidade de servidores, o que fazia com que eles nunca fossem atendidos de imediato ou na primeira ida ao Fórum. Esse percentual nos remete ao problema maior que as pessoas apontaram, que era a falta de servidor em todos os setores. Aqui os entrevistados sempre diziam que dificilmente encontravam pessoas disponíveis para atendê-las.



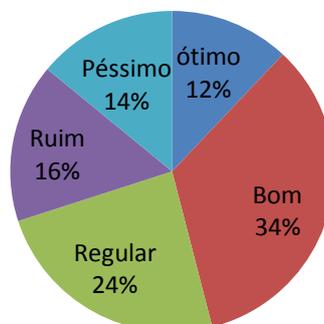
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 7, diz respeito ao horário reservado para atendimento ao público, neste item, 22% dos entrevistados acham ruim e 38% acham regular o horário de atendimento. O que os entrevistados reclamavam aqui era que o horário de funcionamento do Fórum só começa ao meio dia, quando na Justiça Federal e do Trabalho começa às 10h. E as pessoas que vinham do interior chegavam cedo na cidade e tinham que esperar até meio dia para serem atendidos.

**Gráfico 7- Horário de atendimento**

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nas questões voltadas para procedimentos de atendimento e ordem de chegada, gráficos 8 e 9 respectivamente, os usuários também se mostraram muito insatisfeitos no momento da entrevista. Para eles, apesar de todo o período em que o Fórum permanece aberto seja aberto também ao público, eles reclamaram de só ter um servidor nos cartórios para atendimento. Eles ressaltavam que o serventuário passava muito tempo procurando um processo, enquanto outros ficavam esperando para serem atendidos, o que demorava até meia hora. Isso, não era bom para o serventuário, que deixava de cumprir processos por muito tempo, nem atendia com eficiência ou usuários, por estar só para atender muitas pessoas.

**Gráfico 8- Procedimentos de atendimento**

Fonte: dados da pesquisa (2014).

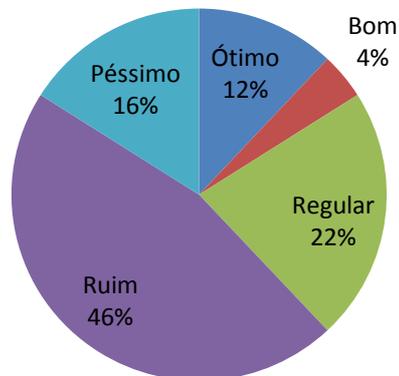
Nesses itens, de acordo com os percentuais apresentados e verificando comentários no momento da entrevista, os usuários julgaram regular, o item ordem de chegada, e bom, para o item procedimentos de atendimento. Aqui, apesar de acharem ser importante a entrega de senhas, os usuários destacaram que os servidores não orientavam bem quanto ao andamento dos processos e nem quanto ao local onde eles deveriam se dirigir.



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O gráfico 10, dizia respeito ao espaço físico do fórum, à localização das varas, banheiros, locais de espera para atendimento, etc. Como se pode observar, grande parte dos usuários avaliou como ruim. O que os usuários reclamavam no momento da entrevista era de que não havia banheiro disponível em todos os andares e dos elevadores, que só tem dois, quase sempre estão quebrados. Reclamaram ainda da separação dos juizados e da Vara da Infância, o que dificulta o acompanhamento dos processos, na visão deles. Destacaram também dos corredores onde esperam as audiências, o que muitas vezes causa tumulto, e até alguns usuários afirmavam que até já perderam audiências por conta do barulho e da quantidade de pessoas em espaços pequenos.

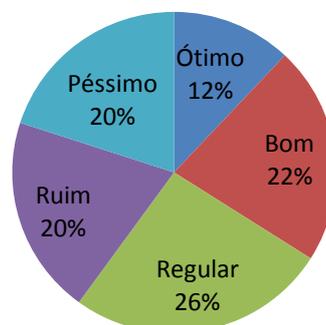
**Gráfico 10- Espaço físico**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Por fim, existia uma questão que dizia respeito à atenção e interesse do servidor em solucionar a questão e a demanda de serviço do usuário, conforme pode ser visualizado no gráfico 11, o maior percentual foi regular, com percentual de 26%, 22%, bom e 20% ruim. Aqui alguns usuários disseram que notavam uma certa irritação da maioria dos funcionários no atendimento e prestação do serviço.

**Gráfico 11- Atenção e interesse do servidor dedicado aos problemas**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

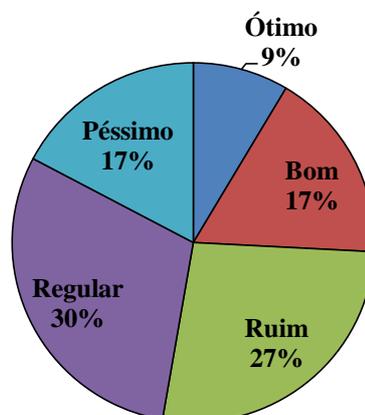
Diante das Análises de todas as questões, vemos que o Fórum Affonso Campos necessita de um modelo de gestão baseado na excelência, com

fundamentos imprescindíveis que valorizem a pessoa humana. Dentre estes fundamentos estão à rapidez, a eficiência, a agilidade, enfim, valores que permitem a organização satisfazer as necessidades dos usuários e da sociedade de Campina Grande. Assim, os fatores mais apontados pelos usuários no momento da entrevista como ambiente físico, tempo de atendimento e linguagem dos servidores poderiam ser melhorados à medida que fosse adotada uma prática gerencial apropriada, capaz de alterar esse quadro atual, que possibilite melhor desempenho dos serventuários com maior produtividade, agilidade e qualidade, que associe o significado do trabalho com as condições em que ele é realizado, o que leva a satisfação do servidor e faz o individuo capaz de atender melhor a demanda do seu trabalho como um todo.

Após ser feita uma análise das respostas dos usuários, considerando os resultados dos gráficos de 1 a 11, podemos demonstrar graficamente o resultado geral da pesquisa de satisfação geral, ver gráfico 12.

Como vemos no gráfico 12, a maioria dos entrevistados encontra-se insatisfeita com o serviço de atendimento do Fórum Affonso Campos. O percentual de pessoas que acham os serviços de regular a ruim foi considerável, 30% e 26.91% respectivamente, 17,27% acharam péssimo e bom e 8,55%, ótimo. Durante as entrevistas, todas as áreas de atividade foram contempladas por pedidos de melhorias que possam assegurar uma melhor qualidade nos serviços prestados.

**Gráfico 12 - Percepção geral da satisfação do usuário dos serviços de atendimento**



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Diante dos dados apresentados, ficou evidente que o serviço de atendimento do Fórum não possui uma estrutura favorável à qualidade. Um atendimento de qualidade é fator fundamental para garantir uma imagem positiva de uma organização pública.

Atender o jurisdicionado com qualidade significa acrescentar benefícios aos seus anseios e expectativas e, de posse da análise dos resultados obtidos, podemos inferir que a sociedade de Campina Grande está insatisfeita com os serviços prestados pelo Fórum Affonso Campos. Entende-se assim que o Fórum deve buscar qualidade na prestação de seus serviços, qualificar seus funcionários para ter maior produtividade em menos tempo, já que o que mais os usuários reclamavam, enquanto respondiam o questionário, era do tempo que levavam para serem atendidos e da demora no andamento dos processos.

A qualidade do serviço de atendimento ao público do Fórum exige transformações urgentes, o que pode ser constatado pelas frequentes queixas e reclamações dos usuários, onde esta situação pode ser o primeiro passo para se investigar a origem da falta ou da perda da qualidade dos serviços prestados, pois como vimos, é na situação de atendimento em que se manifestam os problemas e as dificuldades dos usuários dos serviços dos serviços públicos em geral e as raízes desses problemas podem estar na falta de funcionários e no treinamento dos que existem, na desinformação dos usuários e até no planejamento e gestão ineficazes da instituição. Um levantamento e possíveis soluções para estes problemas podem ser objetos de novos estudos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Infelizmente ainda nos dias de hoje a visão que as pessoas tem dos serviços de atendimento ao público é de um serviço esteriotipado de descaso, de má vontade, de desinteresse e descompromisso com a sociedade, o que causa irritação e revolta nos cidadãos. Mas, por outro lado, o serviço público caminha, ainda que a passos lentos, para mudanças desse quadro e isso vem sendo feito em virtude da consciência e pressão da sociedade aos gestores com relação aos serviços básicos como educação e saúde.

Na base dessas transformações estão inúmeras teorias com iniciativas de mudanças na cultura dos serviços públicos. Isto está sendo feito ao se incorporar práticas do setor privado que estão mudando as relações com o serviço público. Até pouco tempo atrás, adotar programas de qualidade como ferramenta para definir ações que melhorem a qualidade da gestão e dos serviços prestados era iniciativa típica do setor privado. Hoje, apesar da insatisfação dos usuários com os serviços de atendimento do Fórum Affonso Campos, já existem metodologias, ainda que no setor privado, que podem atender às expectativas dos usuários com programas de qualidade, como vimos na nossa fundamentação teórica.

Concluída esta pesquisa, temos o conhecimento da avaliação que os usuários do Fórum de Capina Grande tem com relação ao atendimento ao público. A partir de agora podemos iniciar formas e meios para alcançar a eficiência e combater as falhas concernentes ao de atendimento no judiciário. Entende-se que as condições que regem as melhorias são um tanto delicadas, já que necessitam de mudanças no sistema organizacional da administração pública. Diante de tal aspecto, é necessária a participação da sociedade e do Estado para a obtenção de uma solução sobre o caos nos serviços de atendimento ao público e consequentemente viabilizar a agilidade e a eficiência processual.

## 7. REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angélica. **Marketing e desafio profissional em unidades de informação**. Ciência da Informação - Vol 25, número 3, 1996 - Ponto de Vista
- BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- CARVALHO, Breyner. **Gestão da Qualidade I – A Evolução Historica da Qualidade**. Universo, 2005.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. **Qualidade na Adminstração Pública**. RAP, Rio de Janeiro, abril\junh.1994.
- FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e Aplicação de um Modelo de Programa da Qualidade para o Serviço Público**. Dissertação de Mestrado apresentado na UFC, Engenharia de Produção. 1997.
- GOMES, Paulo J. P. **A Evolução do Conceito de Qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação**. Cadernos BAD 2, 2004.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**. Porto Alegre: Brookman, 2008. tradução abriela Perizzolo, Patricia Lessa Flores da Cunha.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública/ Paulo Daniel Barreto Lima – Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 2013. 2ª impressão.**
- NASCIMENTO, Veroneide Maria Borges Araújo do. **A Arte de atender bem-experiências e perspectivas no Fórum Clóvis Beviláqua**. Monografia apresentada na Universidade Vale do Acaraú, Administração. 2008.
- PALADINI, Edson Pacheco **Gestão da Qualidade: teoria e prática/ Edson Pacheco Paladini- São Paulo: Atlas 2000, p.25 e 26.**

PEREIRA, Jose Matias. **O processo de modernização da Administração Pública**. 2ª ed. São Paulo:atlas. 2009.

SOUSA, Elisete dos Santos. **Qualidade no atendimento: um estudo com clientes internos e externos na empresa águas e esgotos do Piauí S/A AGESPISA**, 2002, Tese de Mestrado.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIEIRA, Tiago Lira. **Gestão pela Qualidade Total**, 2014. Disponível em: <http://meuartigo.brasilecola.com>. Acesso em 08/03/2014.

## APÊNDICE: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### QUESTIONÁRIO SOBRE ATENDIMENTO AO PÚBLICO (NA VISÃO DOS USUÁRIOS EXTERNOS)

Caro usuário, eu, Sheyla Aires de Barros, aluna da pós graduação em gestão pública da Universidade Estadual da Paraíba, solicito sua cooperação no sentido de preencher este questionário com as devidas informações, pois o mesmo tem o objetivo de levantar informações para a desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso, identificando a qualidade no atendimento ao público na visão dos cidadãos em geral do Fórum Affonso Campos. Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder as questões formuladas abaixo.

1. Como **VOCÊ** avalia o atendimento prestado pelos servidores do Fórum, no que se refere a:

Aspectos a avaliar	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Rapidez no atendimento					
Cordialidade no atendimento					
Comunicação					
Qualidade, em geral, dos serviços prestados					
Disponibilidade no atendimento					
Horário para atendimento					
Procedimentos que precedem o atendimento (filas, senhas, etc.)					
Respeito a ordem de chegada					
Clareza e objetividade na linguagem dos servidores					
Localização das varas, banheiros, locais de espera					

para atendimento, etc.					
Atenção e interesse do servidor dedicados ao assunto ou problema					