

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
ESMA

RENATA CRISTINA MARTINS HENRIQUES LEITE

**A ARTE DE ATENDER BEM NAS INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS**

CAMPINA GRANDE – PB 2014

RENATA CRISTINA MARTINS HENRIQUES LEITE

A ARTE DE ATENDER BEM NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Prática Judiciária para obtenção do título de Especialização junto à Universidade Estadual da Paraíba/ESMA

Professora Orientadora: Prof^ª Dr^ª Aline Lobato Costa

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.

L533a Leite, Renata Cristina Martins Henriques:

A arte de atender bem nas instituições públicas [manuscrito] /
Renata Cristina Martins Henriques Leite. - 2014.
32 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Prática Judiciária) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas,
2014.

"Orientação: Profa. Dra. Aline Lobato Costa, Departamento
de Direito".

1. Qualidade no Atendimento. 2. Atendimento no Setor
Público. 3. Atendimento ao Público. I. Título.

21. ed. CDD 351

RENATA CRISTINA MARTINS HENRIQUES LEITE

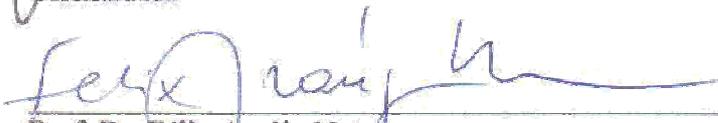
A ARTE DE ATENDER BEM NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de especialização em Prática Judiciária pela Universidade Estadual da Paraíba, submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Aprovado em 04/07/2014



Prof.ª Dr.ª Aline Lobato Costa
Orientadora



Prof. Dr. Félix Araújo Neto
Examinador 1



Prof. Dr. Rodrigo Costa Ferreira
Examinador 2

CAMPINA GRANDE/PB.
JULHO/2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, em especial ao meu *Pai*, que não pode ver o fim da realização de um sonho, me dizendo que as vitórias sempre são conquistadas com muito esforço e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, e pelas pessoas maravilhosas que me cercam.

Ao meu Pai, que a morte o levou, mas não foi o bastante para esquecer de todos os seus ensinamentos, hoje vejo que os seus princípios e valores serão seguidos para o resto da minha vida. Pai, muito obrigada por tudo!

A minha querida Mãe, que sempre me incentivou e ajudou nos momentos difíceis pelos quais passei.

Ao meu esposo e aos meus filhos que me incentivaram para produção deste trabalho, compartilhando com compreensão e paciência.

A professora Aline Lobato, minha orientadora, que me deu confiança para conclusão deste trabalho.

A coordenação do Curso de Especialização em Prática Judiciária, aqui representados por todos os professores e funcionários, pois sem todos eles os objetivos nunca seriam atingidos.

Enfim, a todos que compartilharam diretamente ou indiretamente para a realização deste trabalho.

VIDA

Já perdoei erros quase imperdoáveis,

Tentei substituir pessoas insubstituíveis e esquecer pessoas inesquecíveis.

Já fiz coisas por impulso,

Já me decepcionei com pessoas quando nunca pensei me decepcionar, mas também já decepcionei alguém.

Já abracei pra proteger,

Já dei risada quando não podia,

Já fiz amigos eternos,

Já amei e fui amado, mas também já fui rejeitado,

Já fui amado e não soube amar.

Já gritei e pulei de tanta felicidade,

Já vivi de amor e fiz juras eternas, mas "quebrei a cara" muitas vezes!

Já chorei ouvindo música e vendo fotos,

Já liguei só pra escutar uma voz,

Já me apaixonei por um sorriso,

Já pensei que fosse morrer de tanta saudade e.....tive medo de perder alguém especial (e acabei perdendo) Mas sobrevivi!

E ainda vivo!

Não passo pela vida...

e você também não deveria passar. Viva!

Bom mesmo é ir a luta com determinação,

Abraçar a vida e viver com paixão,

Perder com classe e vencer com ousadia,

Porque o mundo pertence a quem se atreve

e A VIDA É MUITO para ser
insignificante" Charles Chaplin

RESUMO

O presente estudo deve demonstrar práticas organizacionais, ampliando e modernizando as estruturas administrativas existentes, melhorando as condições de trabalho dos servidores públicos e o atendimento ao cidadão nas instituições públicas. Promovendo um trabalho de conscientização dos servidores e dos usuários, viabilizando um atendimento cada vez mais eficiente.

Demonstrando a clara necessidade de que um novo modelo de atendimento deve ser elaborado, para solucionar a maioria dos problemas existentes. Envolvendo, para tanto, investimentos em capacitação, aquisição de recursos materiais e técnicos, difusão de nova cultura de comunicação e mudança organizacional.

Das instituições públicas se espera que os serviços prestados atendam as necessidades dos usuários, para que possam contribuir na melhoria de vida das pessoas. Mas, será que o atendimento ao público está alcançando o esperado quanto à qualidade no atendimento?

Tendo em vista que o serviço de atendimento tem com objetivo esclarecer e tirar dúvidas dos usuários, assim como, de alguma forma, solucionar os problemas por eles suscitados, existe a necessidade de saber se o atual sistema de atendimento implantado no judiciário está atingindo o atendimento esperado pelo usuário.

Diante disso esta pesquisa tem como objetivo contribuir com o melhoramento da qualidade do atendimento no setor público. Para tanto, será realizado um estudo de caso, analisado através de situações e questionamentos presentes em nossa sociedade sobre o atendimento no setor público.

Englobando experiências vivenciadas nos corredores do Fórum Samuel Duarte. Possibilitando uma percepção da realidade no atendimento, culminando em uma pesquisa que poderá ser usada de modo exploratório, na hipótese de melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços oferecidos pelo judiciário.

Palavras-chave: Atendimento, Qualidade no atendimento, Atendimento efetivo nas instituições públicas, usuários, servidores.

ABSTRACT

This study should demonstrate organizational practices, expanding and modernizing existing administrative structures and judicantes, improving the working conditions of the servers and services for citizens. Promoting an awareness of the servers and users, enabling an increasingly efficient judiciary.

Demonstrating the clear need for a new model of care should be developed to solve most of the problems. Involving, therefore, investment in training, procurement of material and technical resources, dissemination of new communication culture and organizational change.

This work was motivated in the face of the high number of people seeking information on the Forums. If necessary a clear and objective services on the part of the judiciary to servers with these people.

Given that the customer service has the objective to clarify and answer queries from users, as well as, somehow solve the problems caused by them, there is a need to know whether the current care system deployed in the judiciary is reaching the quality in attendance.

Thus this research aims to contribute to improving the quality of care in the public sector Therefore, a case study, analyzed through situations and questions present in our society about the service in the public sector will be held,

Encompassing experiences in the corridors of Samuel Duarte Forum. Allowing a perception of reality in attendance, culminating in a survey that can be used in exploratory mode, assuming that improve care and quality of services offered by the judiciary.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
2. QUALIDADE DO SERVIÇO.....	2
2.1. ATENDIMENTO	3
2.2. ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	5
2.3. QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	5
3. FÓRUM SAMUEL DUARTE	8
3.1. EXPERIENCIAS NOS CORREDORES DO FÓRUM.....	9
4. PERPECTIVAS NO ATENDIMENTO	11
5. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	12
6. ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO NO ATENDIMENTO.....	13
7. CRÍTICAS AO SISTEMA DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	15
8. SUGESTÕES PARA UM BOM ATENDIMENTO AO PÚBLICO	16
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia vem expor o significado da qualidade do atendimento nas instituições públicas. Neste caso o judiciário. Pois atualmente as instituições tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade com os usuários e para a sociedade em geral.

Destas instituições se espera que os serviços atendam as necessidades dos usuários e que as instituições exerçam seu papel necessário. Para que possam contribuir na melhoria de vida das pessoas.

No intuito de realizar esta análise, foi escolhido o Fórum Samuel Duarte, na Comarca de Esperança, Paraíba, para uma avaliação do atendimento ao público. A Comarca de Esperança é de segunda entrância e é composta por quatro cidades: Esperança, Areial, Montadas e São Sebastião de Lagoa de Roça.

Nesta comarca funcionam duas Varas Mistas, 1ª e 2ª Vara Cível e Criminal, lideradas por duas Magistradas. Nas duas Varas tramitam 4.710 processos, e se faz necessário, durante sua tramitação, até atingir a sua finalidade, prestação de serviços e informações as partes, sejam elas as partes litigantes na lide ou seus representantes legais, advogados e defensores públicos, daí o intenso atendimento as partes.

O Fórum Samuel Duarte também é composto por outros setores, a Distribuição, a Central de Mandados e a Diretoria do Fórum, também prestando atendimento ao público.

A metodologia da presente pesquisa esta baseada em bibliografias e pesquisas exploratórias, adotadas e das condições de realização da pesquisa empregada. É esperado que esse estudo seja um indicador de sugestões para melhoramento pessoal e profissional visando o bom relacionamento com os usuários os quais chegam carentes de informação. É esperado, também, que pessoas já machucadas por uma sociedade mesquinha e egoísta, os quais vem em busca de um atendimento, possam ter vez e voz.

É preciso mostrar que a arte de atender bem contribui para o bom funcionamento da instituição, sendo uma ferramenta excepcional para o alcance de metas numa organização. São necessárias mudanças e melhorias no atendimento, com organização e participação ativa dos funcionários de qualquer setor público.

Após esta breve exposição do objeto de estudo, faz-se necessário apresentar conceitos, contextualizações, impactos e aspectos da qualidade no atendimento. Existem várias formas de apresentar a qualidade; podendo ser definida de acordo com o pensamento

individual, ou seja, depende da concepção e percepção das pessoas, de uma forma diversificada.

2. A QUALIDADE DE SERVIÇO

O conceito mais disseminado para a qualidade de serviço é a da qualidade percebida, como resultado de um processo de comparação entre as expectativas do usuário e a percepção da performance do serviço.

A qualidade percebida é um conceito abstrato que procede, às vezes, do objetivo e do afetivo. Esta definição é contrária aquela de qualidade objetiva de um produto ou serviço, que se pode medir com relação a certo número de características observáveis, como o número de defeitos, forma que foi prestada, a durabilidade ou o preço (CROSBY, 1979; GARVIN, 1988).

Segundo Zeithaml (1988, p.14), qualidade pode ser definida amplamente como superioridade ou excelência. Por extensão, a qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do consumidor/usuário sobre a excelência ou a superioridade global de um serviço. Esta qualidade percebida parece diferenciar-se, então, da qualidade objetiva ou real.

Tratando-se de qualidade de atendimento nesta monografia, deu-se ênfase ao personagem principal na prestação de serviço. Ou seja, os servidores, os quais têm a função, como qualquer outro dentro da empresa, de cumprir com suas ações para que todos os serviços estejam devidamente adequados ao uso dos usuários, deixando-os satisfeitos oferecendo facilidade de aquisição e um bom atendimento.

Tendo em vista que uma das preocupações das instituições é a qualidade de atendimento, o objetivo desta monografia é demonstrar que a gestão pode melhorar o atendimento, tornando-o mais eficiente à ação na administração pública.

Para melhorar a qualidade de atendimento no setor público e torná-lo mais eficiente um dos principais fatores é a mudança de hábitos culturais dos órgãos e dos servidores públicos.

Para isto, a atitude em melhorar o atendimento requer um investimento educacional, em capacitação pessoal e coletiva. Em outras palavras, mudanças de hábitos e costumes é um processo de longo prazo, pois é preciso a conscientização de pessoas,

mudanças de paradigmas, valores e crenças que constituem a cultura organizacional. Condicionando-as e direcionando-as dentro da organização, que as impede de utilizar meios mais modernos de busca e a solicitar o auxílio de colegas para melhorar e agilizar o atendimento diminuindo a burocracia.

A instituição pública é uma empresa fundamentalmente diferente da empresa privada. As empresas privadas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos, já as instituições públicas são custeadas pelos contribuintes, que pagam impostos e discutem rumos para a qualidade do serviço público exercendo, portanto, a cidadania.

Os clientes de empresa privada ofendem-se quando não recebem um bom tratamento, a maioria deles está bem mais críticos e exigentes em relação aos serviços que recebe, tendo consciência que estão pagando por aquele produto/serviço.

No serviço público, porém, não exigem tanto, pois não tem em mente que estão pagando por aquele serviço solicitado. E, os servidores, por sua vez, não tem em mente que o público é seu cliente que deve ser bem tratado, como também, deverá sair da instituição com o seu problema solucionado.

O desenvolvimento da presente pesquisa propõe-se a discutir a qualidade de atendimento no Setor Público, com ênfase em uma autarquia do Poder Judiciário da Paraíba, a Comarca de Esperança.

2.1. Atendimento

O atendimento ao público é a função que exige maior envolvimento com o conhecimento, pois é a partir dele que surgirá a boa ou má impressão da empresa. Ou seja, se há um bom atendimento na captação de informações, logo o atendimento será também bom.

Para Milet (1997, p.56), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.
- Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido.
- Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
- Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
- Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.

- Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
- Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.
- Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço.

Assim, o atendimento ao público, muito mais do que fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário. Agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

Conforme Evangelista; Lima (2004, p. 23),

“As empresas de sucesso atualmente focam o cliente como fator principal de sua sobrevivência. Estabelecendo que todos os membros da empresa devessem estar envolvidos no entendimento e compreensão dos desejos do cliente, para que se atinja a sua satisfação.”

Matias-Pereira também destaca a importância do cliente no serviço de atendimento:

“É preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco.” (2007, p. 42).

Os serviços de atendimento ao público devem primar pelos interesses dos usuários no ato da prestação dos serviços. Sendo que, são eles os usuários ou clientes, a razão de existência da empresa bem como também da empregabilidade do servidor para o suprimento das necessidades dos usuários dos serviços.

Segundo Godri (1994, p.59), “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção.”

O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito às suas decisões e opiniões.

2.2. Atendimento no setor público

A ideia geral de atendimento dos serviços públicos no Brasil, por parte da sociedade, é de ineficiência e ineficácia obtida pelo padrão de resultados insatisfatórios que ecoam dos mesmos.

Os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais conscientes dos seus direitos, tornando-os mais exigentes.

Veroneide (2008, p. 31), diz que,

”O serviço como resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor. Se ele for padrão o resultado será mais satisfatório para as empresas públicas, como já o é em muitas empresas particulares.”

Segundo Matias-Pereira (2007, p. 56):

A administração Pública é o oferecimento pelo Estado, ou por quem este designar, de utilidade ou comodidade destinada à satisfação da coletividade em geral (ainda que possa ser usufruído somente pelos administradores) sob o regime de Direito Público e de acordo com os interesses públicos.

A insatisfação da coletividade é cada vez mais evidente no Brasil e a percepção de que é preciso melhorar o desempenho da Gestão Pública, visando oferecer serviços com maior qualidade e agilidade, faz-se necessária para reverter esse quadro de insatisfação e descontentamento muito conclusivo dos usuários do atendimento no serviço público.

2.3. Qualidade do atendimento no setor público

É dever da administração, no âmbito da oferta dos serviços públicos, tratar com dignidade o “cliente-cidadão” no exercício do Estado democrático. Mas também é do interesse do governo atendê-lo bem, pois são nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é julgado diariamente.

No setor privado o nível de qualidade dos serviços prestados, muitas vezes, influencia a população a cobrar, de forma rigorosa, qualidade nos serviços dos setores públicos. No entanto, o primeiro, desenvolve seus serviços com o intuito de auferir lucro, o que não ocorre na maior parte dos serviços no setor público.

Deming (1990, p.5), ao referir-se ao setor público, afirma:

Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar de forma econômica, o serviço prescrito na legislação vigente. O objetivo deveria ser destacar-se por um serviço bem executado.

Além do não lucro, o serviço público difere do serviço privado no que diz respeito à administração. Tendo como principal característica a descontinuidade administrativa, onde estão sujeitos à interferência do poder político.

Às vezes, para o servidor, pode parecer que o problema trazido pelo usuário é um fato corriqueiro, sem importância, até mesmo banal. Mas, nem por isso, deve deixar de atendê-lo com qualidade. Pois, nessa situação, o usuário vai perceber que não está tendo o atendimento que esperava. Porquanto para quem tem o problema ele sempre é muito importante.

Assim, a atividade que normalmente está definida pelo cumprimento de regras de bom atendimento, normas internas e que aparentemente não haveria dificuldades para sua realização, aparece permeada por várias exigências, vindas de diversos segmentos que restringem a autonomia do atendimento e podem consignarem um aumento de sofrimento no trabalho de ordem emocional.

A princípio, os gestores públicos deveriam identificar as fragilidades do atendimento público, avaliar as aspirações do contribuinte e demonstrar o comprometimento e a preocupação da instituição em prestar serviços de qualidade.

Dessa forma, é notório que o setor público ainda caminha a passos lentos para a qualidade em serviços. Pois, além de oferecer resistência às mudanças necessárias, pouco se tem feito para agilizar e modernizar o serviço público, existindo críticas.

“As funções são ocupadas por profissionais despreparados e despreocupados com os serviços e usuários, constituindo uma barreira ao desenvolvimento do setor público”, de acordo com Monteiro (1991, p.102).

Ainda assim, não se pode atribuir ao servidor público toda a carga da falta de qualidade da prestação de serviço, eis que este é mais uma vítima do sistema administrativo. O servidor acaba por personificar a ineficiência, o descaso e a incompetência junto ao usuário, por estar na linha de frente.

Nota-se que existe uma equação simples: se há um atendimento com qualidade e agilidade, há satisfação do usuário e isso reflete no reconhecimento público do servidor que incide por motivá-lo. É preciso implantar um modelo que venha beneficiar não só o cidadão, mas que também traga desenvolvimento para o órgão. Assim, é fundamental que o mesmo atinja a eficiência e eficácia, o envolvimento e comprometimento de quem atende e principalmente de quem o gerencia.

A Constituição Federal Brasileira (1988), no seu artigo 37, estabelece os princípios a serem obedecidos na administração pública, na esfera de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sendo eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Na administração pública, a qualidade surge como meio para se atingir o princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal, Silva; Chaveiro, (2010, p. 11), destaca:

Introduz o princípio da eficiência no serviço prestado ao cliente-cidadão pelo Estado. Com ele, o governo tem o dever de atuar como 'servidor público', ou seja, aquele que presta - presume-se com qualidade – os serviços públicos devidos ao cidadão. E mais, 'a eficiência sairia do âmbito da promessa de campanha eleitoral' para a condição de dever do Estado, assegurado aos cidadãos, como dito, via Carta Magna.

A qualidade tornou-se então foco das atenções e cobranças pelo cliente/usuário. Por ser considerada uma medida de controle da sociedade, com a finalidade de avaliar a gestão pública e o fiel cumprimento de suas funções, enquanto prestador de serviço público, mediante seus próprios atos.

3. FÓRUM SAMUEL DUARTE

O Fórum Samuel Duarte está localizado na cidade de Esperança-PB e recebeu esse nome em homenagem ao ilustre paraibano radicado neste município desde a sua infância, Dr. Samuel Vital Duarte. Nascido no Sítio Cantagalo pertencente a um município vizinho, Alagoa Nova, o qual viveu em Esperança, onde havia vários familiares.

Formou-se em direito na Faculdade de Direito de Recife – PE, voltou para a Paraíba e exerceu suas atividades judicantes em João Pessoa, chegando a ser Diretor do Jornal a "União", órgão oficial do Governo do Estado. Foi Secretário de Interior e Justiça, Interventor Federal do Estado da Paraíba, foi eleito Deputado Federal, exercendo a presidência da Câmara Federal por duas vezes e, finalmente, foi Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

A primeira sede do Fórum Samuel Duarte foi inaugurada, em 1987, na administração do desembargador Dr. Evandro de Souza Neves, presidente do Tribunal de Justiça da Paraíba. O edifício foi instalado na Praça Samuel Duarte. Passados alguns anos, o Fórum ganhou nova sede, inaugurada no dia 04 de abril de 1998, no endereço localizado na rua Joaquim Virgulino, 800, centro.

O Fórum Samuel Duarte, abriga a sede da Comarca de Esperança, pertencente à 2ª Entrância. Funcionando ali, no total, 2 varas mistas, que englobam vara da família, cível, fazenda pública, criminal, júri, execução penal, além dos juizados criminais e cíveis. Recebe dezenas de pessoas, diariamente, buscando a prestação jurisdicional e o efetivo exercício da cidadania.

Conta também com diversos setores e serviços, como Protocolo, Distribuição, Central de Mandados, Central de Custas, Depósito Judicial e/ou arquivo e Diretoria, além da sala da Defensoria Pública.

Para manter o bom funcionamento desta estrutura, bem como para promover uma prestação jurisdicional de qualidade, o Fórum conta com um quadro profissional de 40 pessoas, entre funcionários, servidores e estagiários. Estes sendo duas magistradas, dois promotores de Justiça, duas analistas Judiciárias e dois assessores, cargos de nível superior, além de técnicos Judiciários, oficial de Justiça, cargos de nível médio, além de estagiários e servidores que desempenham serviços em geral, na gerência, segurança e limpeza. Nas duas Varas atualmente somam-se quase 5.000 processos ativos.

A Comarca de Esperança, abrange outros três municípios, Montadas, Areial e São Sebastião de Lagoa de Roça. Tendo uma grande rotatividade de usuários em suas galerias todos os dias, sendo estes advogados e partes interessadas nos trâmites processuais, os quais que se encontram diariamente em suas galerias.

3.1. Experiências nos corredores do Fórum Samuel Duarte

Atualmente essa estrutura ainda enfrenta muitas dificuldades no quesito administração. Os desafios são constantes, mesmo no que diz respeito à própria comunicação ou falta de objetividade no cumprimento dos serviços públicos.

Os trabalhos, gratificantes e os trabalhos desestimulantes separam o bom servidor do servidor de baixa qualidade. Infelizmente os dirigentes do Poder Judiciário pouco olham pelas Comarcas do interior do Estado, os quais contribuem verdadeiramente para o engrandecimento da Justiça.

Generalizam que os funcionários públicos são displicentes e que contribuem para a morosidade judiciária. Porém existe uma grande parcela aproveitável que trabalha de forma séria e honesta, levando muitas vezes os cartórios “nas costas”. Fazendo destes sua verdadeira casa, onde desempenham brilhantemente o seu papel e recebem bem os jurisdicionados. Servidores assim é que tentam fazer a diferença para que se tenha a realização de dever cumprido.

Estes se diferenciam daqueles que agem de forma descompromissada e desumana, atrasando os serviços, prometendo, mas não cumprindo, faltam com suas obrigações e ainda

reclamam achando que ganham pouco e nem ao menos trabalham para fazer jus ao salário recebido mensalmente. Veroneide Maria (2008, p.44) assim define tais servidores:

São servidores que não amam o que fazem ou se corromperam através da desmotivação. Não ligam nem um pouco para os problemas do povo, esquecendo que também são do povo. Ainda colocam em situações vexatórias as pessoas que chegam em busca de atenção, informação e retornam aos seus destinos sem nenhum tipo de ajuda sobre tais pretensas. Muitas vezes, não são atendidas, e nem tão pouco são passadas a este público as informações claras e transparentes.

Outro aspecto que merece destaque refere-se à identificação dos setores do Fórum, ao adentrar no prédio não se encontra um setor específico para atendimento ao público, deixando o usuário confuso, sem saber para qual local se dirigir em busca de informações.

Geralmente, estas pessoas vão até o Fórum por diversos motivos, para obter informações sobre o andamento de seus processos, para obter atendimento da defensoria pública, participarem de audiências, solicitarem certidões emitidas pelo judiciário ou até mesmo para xerocopiar algum documento. Por esta razão é muito comum encontrar usuários nos corredores do Fórum buscando informações sobre para qual setor se devem dirigir.

Pode ser observado também que no átrio do Fórum não há placas direcionando os setores e nas salas/cartórios não há uma identificação clara nomeando-as.

Outro questionamento diz respeito à falta de identificação dos servidores, pois estes não utilizam nenhuma identificação, nem de nome, nem de função.

Assim, como em várias Comarcas do Estado da Paraíba, as quais enfrentam o problema da escassez de mão de obra, na Comarca de Esperança não é diferente. Há poucos servidores nas Varas e em contra partida o aumento na distribuição de feitos é constante. Esta problemática atinge o atendimento ao público, pois o servidor fica na incumbência de cumprir centenas de processos e atender o balcão, comprometendo o bom andamento de alguma dessas funções.

Na realidade é observado que há preferência do servidor em cumprir os processos do que em atender o balcão, pois cumprindo processos é visto a produtividade no Sistema de informações do Tribunal de Justiça, enquanto que no atendimento não há como constatar a produtividade de um setor.

Os usuários envolvidos em Ações Judiciais, em sua grande maioria pessoas carentes, humildes, não entendem o tramite dos processos. E sentem falta de um atendimento mais humanitário, com qualidade, aonde consigam ser atendido claramente, sem dizeres técnicos, devendo o servidor ter a preocupação em adaptar a linguagem para o setor público.

Onde os servidores consigam ouvi-los atentamente e coloquem tudo em palavras certas para que todos aqueles saiam aliviados e com a certeza de que suas reivindicações serão atendidas com justiça e de forma célere.

Ocorre que a grande maioria das pessoas que procuram o Fórum Samuel Duarte, são pessoas simples, como já foi dito, que às vezes nem mesmo sabem ler, necessitando de um atendimento claro e transparente. E para isto, o servidor, desprenderá alguns minutos para proceder tal atendimento com dignamente.

Daí a necessidade de contratação de servidores do judiciário capacitado para agilizar este atendimento. Podendo, desta forma o servidor se dedicar mais ao atendimento sem comprometimento no andamento dos processos. Até porque o número de ingresso de ações junto ao judiciário vem aumentando anualmente e o número de contratações de servidores não está acompanhando esta demanda.

4. PERSPECTIVAS NO ATENDIMENTO

Muitas vezes os usuários cansados de procurar solucionar seus problemas diante dos órgãos públicos, já chegam ríspidos com os servidores, fazendo-os de “caixinha de reclamações”. Alguns servidores tentam reverter este quadro procurando os atender de forma igualitária e humanitária, porém outros servidores os fazem ter certeza de que o Poder Judiciário é lento e moroso, passando uma imagem negativa da instituição.

A conscientização em melhorar o atendimento nas Varas do Fórum é importante agindo da maneira mais adequada possível, utilizando métodos rápidos e práticos como: Utilizar na entrada do Fórum placas sinalizadoras dos setores do Fórum; Identificar visivelmente as salas e os setores de atendimento, identificando-os; Identificar todos os servidores por nome e cargo através de crachás; Ao tocar o telefone, não importa quem esteja próximo, é dever atender; Toda ou qualquer informação como editais, pautas de audiências e julgamentos, portarias e nomes, cargos que ocupam horários de todos que fazem parte das Secretarias e outras informações devem ser afixadas em flanerógrafos; Um servidor por dia, exclusivamente, para atender o balcão; Oferecimento de cursos sobre atendimento destinados aos servidores pelo Tribunal de Justiça; Contratação de novos servidores; Padronização no atendimento no âmbito das Comarcas.

O TJPB, em sua Gestão Estratégia, maio de 2013, afirma ter como missão concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva. Desejando alcançar “o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social”.

Para alcançar tal objetivo o TJPB lança mão de alguns atributos e diferenciadores de valor: comprometimento, serviços de qualidade; Justiça humanizada; Impacto social; eficiência; eficácia e igualdade. De fato, a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cliente, ou seja, ao usuário dos serviços públicos. Na verdade, a qualidade dos serviços públicos é julgada por seus usuários, com base nas suas próprias percepções. As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para agregar valor a esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

Enfim, o TJPB para alcançar a excelência na prestação jurisdicional deve ter seu olhar voltado para seu usuário, otimizando o seu atendimento. Somente assim o TJPB será

reconhecido por estes usuários como uma instituição confiável, acessível e justa. É sabido que o caminho é longo para atingir esta meta, mas não é impossível.

5. VALORIZAÇÃO DO CLIENTE-CIDADÃO

As pessoas fazem a diferença quando se fala no sucesso de uma organização.

Assim pensa Otávio J. Oliveira, (2004, p. 6), sobre o assunto:

Os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Devem-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhora pessoal e profissional, dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

A valorização do cliente-cidadão pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho, harmonizando os interesses individuais e coletivos e promovendo a qualidade de vida.

Luciano Raizer Moura (2003, p. 169), diz:

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a proposição da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com competências e habilidades distintas formam equipe de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.

6. ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO NO ATENDIMENTO

A qualidade do serviço de atendimento ao público no cenário da realidade brasileira, no âmbito estatal, apresenta-se como um desafio institucional o qual exige transformações.

Essa necessidade transparece nas reclamações dos usuários. Observando os sites e outros meios de reclamação, pode se encontrar inúmeras reclamações sobre o atendimento nas empresas públicas. Quem nunca se deparou com uma imensa fila em uma repartição pública e após esperar um bom tempo, o funcionário que o atende informa que o seu problema não é resolvido naquele setor, mas sim em outra instituição pública. O usuário fica então como uma “bolinha” de um lado para o outro, sem saber direito o que ou a quem procurar.

Em outras situações o funcionário que está ali no balcão para atender, não consegue esclarecer a dúvida suscitada pelo usuário, ou até mesmo informa-o que não pode lhe ajudar porque o computador está fora do ar, ou lhe dar informações vagas. Fazendo com que o usuário fique irritado, havendo uma situação conflitante, de um lado o funcionário público e do outro o usuário.

Outra situação que merece destaque nessa relação entre usuário e funcionário público é a ausência de alguns valores de competitividade presentes na empresa privada, como a produtividade, a qualidade e a rentabilidade. Porém, os usuários estão cada vez mais exigentes, a consciência dos direitos de cidadania cresce com a consolidação do regime democrático e os eleitores e contribuintes cobram a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

Essas questões destacam a problemática no atendimento do setor público, constituindo o objeto de análise desse texto: o serviço de atendimento ao público no contexto de instituições públicas. As situações citadas traduzem fatos corriqueiros entre três partes, usuário, funcionário e instituição, onde todos saem perdendo.

Neste contexto, a "situação de atendimento" é o meio para a investigação das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao usuário, a qual acarreta a desinformação do usuário e planejamento ineficaz da instituição.

Contribuir para transformar positivamente tais situações críticas existentes nas instituições constitui um desafio para a intervenção profissional. Os problemas existentes no atendimento se manifestam por intermédio de diferentes indicadores críticos. Eles são o ponto de partida da investigação e o diagnóstico de suas causas mais profundas é o ponto de

chegada. Por exemplo, o tempo demorado de espera do usuário é um indicador crítico da perda de qualidade do serviço de atendimento.

É importante, estimular e chamar atenção dos profissionais das Varas, as quais lidam com matérias delicadas, sejam elas, Família, Criminal ou Júri, para promover humanidade. Bem como é fundamental o papel de contribuição de cada um, no intuito de ajudar a melhorar o atendimento para toda a camada social que ali procuram informação sobre inquéritos, processos dentre outras matérias.

7. CRÍTICAS NO SISTEMA DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Cabe a cada servidor do judiciário da Comarca de Esperança começar a fazer da educação o grande diferencial perante o balcão de atendimento. Em vista, o principal objetivo é identificar e analisar através do relacionamento, da organização, cooperação e integração entre os servidores a tão esperada comunicação de qualidade entre servidor e usuário.

Mesmo humanizado, o servidor não deve agir como um julgador, sentenciador, nem mesmo psicólogo dos usuários, mas um esclarecedor de dúvidas, visto que as três primeiras funções não são de competência dos servidores. Este é o grande pilar do atendimento ao público, a educação para com o receptor. É o mais importante o qual funciona seja em uma unidade pública ou privada.

O bom relacionamento não se faz com pressão ou apoio psicológico, porém de maneira natural para aqueles que sabem da necessidade e conhecem os desafios diários de conseguir chegar ao Fórum e obter o tão desejado atendimento e esclarecer suas dúvidas e aflições. É este o papel fundamental de um servidor público independente de suas funções internas.

Agindo desta forma, o usuário também responderá à altura e na mesma intensidade, visto a capacidade do servidor em atendê-lo de pronta eficiência, clareza e educação. Tal atitude causa satisfação dos usuários e conseqüentemente coloca o Poder Judiciário como exemplo da tão sonhada agilidade processual.

A crítica ainda é forte pela deficiência no quadro de funcionários e mesmo devido ao grande acúmulo de atividades nas Varas. É cabível um treinamento eficaz almejando as melhorias não só no atendimento, bem como em todos os trabalhos e classes hierárquicas presente no sistema judiciário.

A política de atendimento e eficiência deve começar da portaria seguindo até os servidores, diretores e magistrados. Assim seria alcançada a verdadeira eficiência e transparência no Poder Judiciário do Estado da Paraíba. Alcançando o destaque e elogios bem merecidos como o mais competente e célere Poder judiciário brasileiro.

Cada administração do Fórum faz uma abordagem diferente em relação ao atendimento ao público. Mas enfatizando que cada Vara do Fórum utiliza-se de regras internas diferentes para fazer carga dos autos ou até mesmo dispor dos autos para simples verificação documental ou demais aspectos processuais, procede diversas maneiras de atendimento no âmbito do judiciário.

Deve-se trabalhar de forma que se mantenha um atendimento padrão que busque melhorar e não burocratizar ainda mais o sistema de atendimento ao público. Encontrando o melhor resultado e aproveitamento, dentre várias perspectivas de atendimento, para ser utilizado. Aspecto este que facilite o processo ainda mais para os usuários e para os próprios servidores.

8. SUGESTÕES PARA UM BOM ATENDIMENTO AO PÚBLICO

O desenvolvimento deste trabalho corrobora com a importância do tema escolhido, visto que a Corregedoria Geral da Justiça da Paraíba publicou um texto no seu site parabenizando à Vara de Sucessões da Capital, João Pessoa, pela iniciativa em saber se realmente seus serviços e os de sua equipe estão sendo satisfatórios aos jurisdicionados paraibanos. Nesta Vara, os usuários, podem opinar e sugerir aperfeiçoamento na prestação jurisdicional, através de um questionário, o qual envolve quatro itens, denominando-a “Pesquisa de Satisfação do Atendimento”. A proposta avalia o magistrado, servidores, o andamento dos processos e os assessores do Juiz.

Segundo o Juiz, Dr. Sérgio Moura, o objetivo desta pesquisa vai “Além do autoconhecimento, o objetivo é identificar possíveis carências e deficiências nas quatro linhas de pesquisa, para sanar eventuais problemas e daí ter a condição de evoluir”.

Diante da proposta deste trabalho e tendo como base projetos de alguns órgãos públicos, a exemplo do Ministério Público do Estado do Ceará, foi traçado um projeto que visa a melhoria do atendimento ao público no judiciário, pois é preciso uniformizar condutas como estas em busca da eficiência, celeridade e humanização do judiciário. A saber:

Apresentação e Desenvolvimento do Projeto

• Etapa “A” – Instalação da comissão – Fase 1

1.º) Designação de comissão para o desenvolvimento do projeto, com a publicação do ato administrativo instituidor (portaria);

2.º) Reunião, a ser realizada no Fórum, no máximo, em 30 (trinta dias), após a publicação da portaria de designação da comissão, para:

I - Definir o local das reuniões posteriores, em espaço onde haja o suporte material (computador, impressora, telefone, etc.) necessário para o desenvolvimento das atribuições da comissão;

II - Definir a agenda da ETAPA “A”;

III – Divisão das tarefas entre os integrantes da comissão.

• Etapa “A” – Apresentação do Projeto: magistrados e servidores – Fase 2

1.º) Exposição do Projeto, em reunião designada pela comissão, à Magistrados e Servidores, para:

- Apresentação da comissão e formas de comunicação.

- Esclarecer quais os objetivos do projeto.

- Divulgar as ferramentas necessárias para a plena consecução do projeto, que consistirão em:

I – Manual de recomendações sobre atendimento ao público;

II – Levantamento da infraestrutura física e material dos Fóruns (apresentação de relatório) para fins de padronização e estruturação do espaço;

III – Ampla divulgação do projeto de atendimento ao público junto à coletividade com:

- a) Sinalização dos Setores de atendimento dentro dos Fóruns com placas;

- b) Lançamento do programa em evento na Comarcas, inclusive com a participação da imprensa;

- c) Distribuição de folders explicativos sobre atendimento ao público;

- d) Distribuição e utilização de camisetas personalizadas com frase referindo-se aos objetivos do projeto.

IV – Realização de cursos de capacitação sobre atendimento ao público para servidores; V

– Acompanhamento e manutenção da proposta de qualidade, da seguinte forma:

- a) Desenvolvimento de formulários e urnas para sugestões/críticas da sociedade;

- b) Desenvolvimento de formulário para levantamento estatístico mensal voltado exclusivamente para o atendimento ao público para fins de acompanhamento pela comissão; VI - Colher informações sobre as principais dificuldades verificados pelos servidores durante o trabalho, para a não consecução de um atendimento ao público eficaz.

- Etapa “A” – Desenvolvimento do Manual de Recomendações – Fase 3

- 1.º) Desenvolvimento do manual de recomendações de Atendimento ao Público na Comarca.

- Etapa “A” – Criação da arte a ser utilizada no material de divulgação do Projeto – Fase

- 4 2.º) Criação de logomarca produzida com amparo na frase escolhida pela Comissão;

- 3.º) Criação do folder explicativo sobre atendimento ao público na Comarca e atribuições dos Magistrado e Servidores;

- 4.º) Confeção do formulário (modelo) e urna (modelo) para realização de pesquisa de satisfação do cidadão, o qual ficará à disposição do público para críticas ou sugestões acerca do atendimento nas Comarcas.

Etapa “B” – Execução do Projeto

Reunião da comissão, no máximo, em 30 (trinta) dias, após a última fase da etapa anterior, para definição da agenda e atribuições de cada componente na realização desta etapa “B”, a seguir definidas:

- 1.º) Reprodução dos exemplares do manual de atendimento ao público na Comarca, em quantidade compatível com a necessidade;

- 2.º) Verificar se já foi suprida a carência de equipamentos e realizada as reformas necessárias em cada uma das Comarcas, com a adoção das medidas necessárias para tornar efetiva estruturação física e material dos Fóruns;

- 3.º) Confeção das placas para sinalizar o atendimento ao público nas Comarcas;

- 4.º) Confeção das camisetas para divulgação do projeto, no dia dedicado ao lançamento do projeto;

- 5.º) Confeção dos folders; formulários para sugestões; urnas e outros, em quantidades compatíveis com a necessidade do projeto;

- 6.º) Confeção de baners e cartazes para divulgação do serviço de atendimento ao público nas Comarcas.

OBSERVAÇÃO: Nesta etapa, a comissão trabalhará em parceria com os setores afins do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, bem como estará vinculada à disponibilidade financeira do TJPB.

Etapa “C” – Divulgação do Projeto

Nesta etapa, na qual será realizado um evento na Comarca, inclusive com a participação da imprensa, será feita a abertura do programa, com a divulgação de todo o material.

Etapa “D” – Capacitação

Durante esta etapa, será realizada a capacitação dos servidores nos seguintes aspectos:

- I – Palestras sobre a utilização do manual de recomendações sobre atendimento ao público;
- II – Apresentação de filmes e/ou documentários que deverão ter como temática questões voltadas para o atendimento, como, por exemplo: comunicação, ética profissional, organização, papel do servidor, etc.;

ETAPA “E” – Implantação do Projeto nos Fóruns

Durante esta etapa, serão desenvolvidas as atividades abaixo relacionadas na Comarca que efetuam atendimento ao público:

- Afixação da placa de atendimento ao público nas varas, secretárias e demais setores;
- Entrega da camiseta para divulgação do projeto aos magistrados e servidores, usadas no dia da divulgação do evento;
- Divulgação do projeto na área de competência, a ser realizada pela comissão, com distribuição de folders e afixação de banners e cartazes nos locais de maior fluxo de pessoas;
- Divulgação do projeto nas escolas, associações de bairros, etc..

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições públicas, aos poucos, devem perceber a importância de repensar os seus modelos de gestão, adaptando-os ao cenário atual, cujo panorama está a exigir das instituições públicas plena satisfação do usuário do serviço público. Pois, diferentemente das empresas privadas, cujo foco principal é o lucro, a administração pública deve ter,

necessariamente, gestão centrada no cidadão, na busca de resultados que conduzam a sua satisfação plena.

Percebe-se, que qualidade no atendimento não é, pura e simplesmente, um programa a ser seguido, mas acima de tudo uma mudança de mentalidade. É a administração que deixa de ser meramente burocrática, ou seja, centrada unicamente na forma e no procedimento, para assumir uma postura de administração gerencial, através da busca de valorização do resultado, com foco voltado para o cidadão.

Ao final, tem-se o conhecimento sobre os pontos positivos e negativos do atendimento nas instituições públicas, mais precisamente sobre o atendimento ao público presente no Fórum Samuel Duarte, destacando a relação entre servidor e usuário. Traçando caminhos, através das formas e meios já destacados, para combater as falhas e alcançar a eficiência no judiciário.

A melhoria no atendimento no Fórum é importante e pode ser começada com a utilização de algumas ações:

- Utilizar na entrada do Fórum placas identificando os setores;
- Identificar visivelmente as salas e os setores de atendimento, nomeando-os;
- Identificar todos os servidores por nome e cargo através de crachás;
- Ao tocar o telefone, não importa quem esteja próximo, é dever atender;
- Toda ou qualquer informação como editais, pautas de audiências e julgamentos,

portarias e nomes, cargos que ocupam horários de todos que fazem parte das Secretarias e outras informações devem ser afixadas em flanerógrafos para melhor visualização de todos que desejam informação sobre tais produtos e serviços;

• Um servidor por dia, exclusivamente, para atender o balcão deve melhorar bastante o atendimento, pois este se dedicaria exclusivamente ao atendimento;

- Oferecimento de cursos destinados aos servidores pelo Tribunal de Justiça;
- Contratação de novos servidores;
- Utilização de uma linguagem clara e transparente;

• Padronização no atendimento no âmbito da Comarca de Esperança e porque não no Poder Judiciário da Paraíba.

É sabido que as condições as quais regem as melhorias são delicadas, por terem que, de alguma forma, sugerir mudanças no sistema organizacional da administração pública. Diante de tal aspecto se faz necessário a participação ativa da Sociedade e do Estado para a obtenção de uma solução sobre o caos no atendimento ao público e conseqüentemente viabilizar a agilidade processual.

O tipo de fonte de informação foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica em livros, monografias, revistas, sites na internet e trabalhos acadêmicos relacionados com o tema proposto nesta pesquisa. A pesquisa estimula e orienta, oferecendo subsídios para entendimentos, traçando caminhos a serem seguidos.

Quanto à natureza da investigação, a pesquisa é classificada como bibliográfica, por não haver pesquisa de campo, e sim fontes já levantadas. Mas vale enfatizar que a maioria dos trabalhos encontrados faziam menção aos órgãos privados e as empresas de caráter comerciais.

O propósito deste trabalho é promover mais respeito, valorização à vida digna, aos direitos à informação e mais comprometimento. É realizar um atendimento satisfatório em todas as esferas da sociedade, em todo Poder Judiciário de forma geral e principalmente em todos os setores do Fórum Samuel Duarte-Paraíba.

10. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Veroneide Maria Borges, **Uma Lição de Vida: Deixada por Vitaliano Gomes de Araújo**, Fortaleza, Ce: Premius, 2007.

BRASIL. Constituição Federal de 1988

CAPPELLETTI, M. ; GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfbet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. RJ: José Olimpio Editora, 1979.

DEMING, W.E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990

EVANGELISTA, Janir de Carvalho Moraes; LIMA, Rita de Cássia Quadros de. **Atendimento Como Uma Estratégia Para Conquista e Fidelização de Clientes na Sala de Musculação em uma Academia da Zona Norte do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Faculdades Integradas Maria Thereza, 2004.**

ELISANIO RIBEIRO COSTA JÚNIOR, **Qualidade no atendimento ao público: Um estudo de caso no Fórum Cruz das Almas – BA, Cachoeira – BA**, 2007.

GARVIN, David A. **Manging Quality**. New York: The Free Press, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo, 2002.

GODRI, Daniel. **Conquistar e Manter Clientes**. 32. ed. Blumenau: Eko, 1994.

MARCONI PEREIRA DE ARAÚJO, **Gestão da Qualidade no Serviço Público: Desafio de uma Nova Era**. UFPB. João Pessoa – PB. 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MICHAELIS: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: Princípio para Gestão Contemporânea das Organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Curitiba: Editora da UFPR, 2001.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Mode and Synthesis of Evidence**. Journal of Marketing, 1988.