



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ALBERTO CEZAR FARIAS DÔSO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DO ENDOMARKETING NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS DA COMARCA DE CAMPINA  
GRANDE – PB.**

Campina Grande – PB  
2014

**ALBERTO CEZAR FARIAS DÔSO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DO ENDOMARKETING NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS DA COMARCA DE CAMPINA  
GRANDE – PB.**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Maria Valéria Pereira 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.

D723a Dôso, Alberto Cezar Farias.

Avaliação da qualidade e do endomarketing na percepção dos servidores nos serviços de atendimento ao cidadão [manuscrito] : um estudo de caso no Fórum Affonso Campos da comarca de Campina Grande - PB / Alberto Cezar Farias Dôso. - 2014.  
41 p. : il. color.

Digitado.

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

"Orientação: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira Araújo, Departamento de Administração".

1. Qualidade em serviços 2. Qualidade no atendimento. 3. Endomarketing. I. Título.

21. ed. CDD 658.562


ALBERTO CEZAR FARIAS DÔSO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DO ENDOMARKETING NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES NOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO: UM ESTUDO  
DE CASO NO FÓRUM AFFONSO CAMPOS DA COMARCA DE CAMPINA  
GRANDE – PB.**

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

Monografia aprovada em 15/10/2014

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

Campina Grande – PB  
2014

## RESUMO

O desenvolvimento desta monografia propõe-se expor os conceitos de qualidade no atendimento do setor público, com ênfase em uma autarquia municipal no Fórum Affonso Campos da comarca de Campina Grande – PB. A Presente monografia tem por objetivo avaliar a percepção dos servidores em relação qualidade e endomarketing, nos serviços de atendimento ao cidadão no Fórum Affonso Campo da Comarca de Campina Grande - PB. Demonstrando ainda a clara necessidade de que um novo modelo de gestão de suporte deve ser elaborado, de forma a solucionar a maioria dos problemas e revisar todas as propostas existentes, envolvendo investimentos em capacitação, aquisição de recursos materiais e técnicos, difusão de nova cultura de comunicação e mudança organizacional. O estudo de caso será realizado e analisado através de questionário, envolvendo os servidores, possibilitando uma percepção da realidade da organização, configurando-se como estratégia de pesquisa que poderá ser utilizada de modo exploratório, na hipótese de melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Assim, foi possível perceber que a insatisfação e a falta de motivação do servidor, que clama por mais reconhecimento da sua importância dentro da organização, reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados ao usuário, sendo, portanto, necessária a elaboração de estratégias, com utilização da ferramenta de endomarketing, constituindo-se na abertura de canal de diálogo permanente, com a adoção de medidas simples, mas, que poderão trazer resultados altamente positivos.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços, qualidade no atendimento, endomarketing.

## ABSTRACT

The development of this monograph is proposed to explain the concepts of service quality in the public sector, with emphasis on a local autarchy in the Court of Justice Affonso Campos of Campina Grande -PB. The present monograph's main purpose is to contribute to improving the quality of the services performed by the public sector, demonstrating ways of establishing organizational practices, of enlarging and modernizing administrative and justice structures, getting not only a better job condition of the workers but also better services provided to citizens, making the Justice Sector more and more practical. Furthermore, it demonstrates the clear necessity of a new support management model, solving most of the problems and reviewing all actual proposals, regarding training investments, acquisition of materials and technical resources, broadcast of a new communication culture and change of organization. The case study will be done and analyzed by making use of questionnaires, involving workers of the public sector, granting a perception of the organization's reality, setting up itself as a research strategy which may be explored in the theory of enhancing the services quality offered by the institution. So, it was possible to perceive that the dissatisfaction and the negative motivation to the public server, that ask for more motivational reward of your importance inside the organization, is directly proportional to the service quality disponibilized to the user, being, this way, a strategy development a necessary thing, using the endomarketing, being made about opening a channel based in direct contact, adopting simple ways, but bringing a serie of good results.

**Key words:** Quality of the service, Quality in the attendance, endomarketing..

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	03
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>2. TEMA</b> .....	08
2.1 Delimitação do Tema .....	08
2.2 Formulação do Problema.....	08
2.3 Justificativa.....	08
2.4 Objetivos.....	10
2.4.1 Objetivo Geral.....	10
2.4.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
3.1 Conceitos Básicos de Qualidade.....	10
3.2 Conceitos Básicos de Endomarketing.....	15
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	18
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	19
5.1 Tipo de Pesquisa.....	19
5.2 Universo e Amostra.....	19
5.3 Coleta de Dados.....	19
<b>6. ANÁLISES DOS DADOS</b> .....	20
6.1 Perfil dos Respondentes.....	21
6.2 Percepção de Ações de Endomarketing.....	23
6.3 Qualidade no Atendimento.....	30
3.4 Análise Geral.....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>APÊNDICE</b> .....	41

## INTRODUÇÃO

Esta monografia vem expor o significado da qualidade no atendimento de uma organização, pois atualmente as empresas têm um alto grau de comprometimento e responsabilidade com os consumidores/usuários e para com a sociedade em geral, pois, delas se espera que: os serviços atendam as necessidades dos consumidores e que as empresas/instituições tenham subsídios necessários, a fim de que possam contribuir na melhoria de vida das pessoas.

No intuito de realizar esta análise, foi escolhido o Fórum Affonso Campos da Comarca de Campina Grande – PB, para uma avaliação do desempenho no atendimento ao público. A Comarca de Campina Grande atualmente é de terceira entrância<sup>1</sup>. Faz parte da 3ª Região localizada no município de Campina Grande, no Estado da Paraíba, que dista 120 quilômetros da capital do Estado. Além de Campina Grande, fazem parte dela os municípios de Boa Vista, Lagoa Seca e Massaranduba, além dos distritos de Galante e São José da Mata.

Após esta breve exposição do objeto de estudo, faz-se necessário apresentar ao leitor um pouco sobre conceitos, contextualizações, impactos e aspectos da qualidade. Existem, porém, várias formas de apresentar a qualidade, podendo esta ser definida de acordo com o pensamento individual, ou seja, depende da concepção e percepção das pessoas, de uma forma diversificada, sendo portanto função da cultura do grupo.

A conceitualização mais disseminada para a qualidade de serviço é a da qualidade percebida, como resultado de um processo de comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção da performance do serviço. Essa conceitualização é análoga aquela da maioria das pesquisas sobre a satisfação do consumidor. (Rodrigues, Alziro César).

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

---

<sup>1</sup> Entrância – Hierarquia das Comarcas de acordo com o movimento forense, densidade demográfica, refeitas públicas, meios de transportes, situação geográfica, ou seja, quanto menor a movimentação de processos menor será sua entrância.



de características observáveis, como o número de defeitos, forma que foi prestada, a durabilidade ou o preço (Crosby 1979; Garvin 1983).

Segundo Zeithaml (1988), qualidade pode ser definida amplamente como superioridade ou excelência. Por extensão, pode ser definida como o julgamento do consumidor 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 e serviços nesta monografia, deu-se ênfase a peça 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 do consumidor, deixando-os satisfeitos oferecendo facilidade de aquisição e um bom atendimento.

Tendo em vista que uma das preocupações das organizações 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-la eficiente um dos principais fatores é a mudança de hábitos culturais dos órgãos e dos servidores. Esta atitude, porém, 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.

Acredita-se que não exista qualquer pessoa que nada tenha a ver com o serviço público, uma vez que, como contribuintes, somos clientes, no mínimo, dos serviços de interesses comuns.

O governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa. As empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos, já os governos são custeados pelos contribuintes, que por sua vez, pagam impostos e discutem rumos para a qualidade do serviço público exercendo, portanto, a cidadania.

Os clientes ofendem-se quando não recebem bom tratamento, a maioria deles está bem mais crítica e exigente em relação aos serviços que recebe. Os servidores, por sua vez, que lidam diretamente com o público, ofendem-se com a forma como são tratados.

O desenvolvimento desta pesquisa propõe-se a discutir a qualidade e o endomarketing nos serviços de atendimento no Setor Público, com ênfase em uma unidade do Poder Judiciário na Comarca de Campina Grande - PB.

## **2. TEMA**

Avaliação da qualidade e do endomarketing na percepção dos servidores nos serviços de atendimento ao cidadão: um estudo de caso no Fórum Affonso Campos da Comarca de Campina Grande - PB.

### **2.1 Delimitação do Tema**

Qualidade nos serviços de atendimento e endomarketing no Fórum Affonso Campos.

### **2.2 Formulação do Problema**

Como os servidores do Fórum Affonso Campos avaliam a qualidade nos serviços de atendimento ao público e o endomarketing?

### **2.3 Justificativa**

Esta monografia almeja contribuir com os estudos da qualidade do atendimento nas repartições públicas, em específico no poder Judiciário de Campina Grande – PB e, como consequência, a satisfação do cliente, com a adoção de ferramentas inovadoras, buscando apontar soluções para a maioria dos problemas existentes, iniciando-se pela sensibilização, integração, formação e capacitação do

servidor, de forma que o mesmo sinta-se cada vez mais motivado a buscar a excelência na prestação de serviço ao usuário.

Alguns estudos mostram que a remuneração, o ambiente de trabalho e a demanda de serviços são fatores determinantes para o aumento da insatisfação.

A qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada. A qualidade é atender a satisfação do cliente porque você atua como fornecedor, então, deve-se esmerar na qualidade do que se fornece isto porque, ao atuar-se como cliente, também se deseja receber qualidade. (MOURA, 1999, p.68)

Seguindo esta linha de raciocínio, as diversas instituições se desenvolvem e se aperfeiçoam em função da qualidade e elaboram seus processos e atividades dentro de alguns conceitos preconizados. Deste modo, entende-se que a qualidade é definida como algo que atende às necessidades dos clientes internos e externos tornando-os satisfeitos.

A gestão da qualidade é importante, pois é necessária uma habilidade de atender exigência sempre que especificado ou não, pelo cliente não acontece pelo acaso, isso requer muito esforço de definição das tarefas, requer muita dedicação pessoal para planejar, controlar e analisar criticamente tudo que se faz o tempo todo.

Gerenciar a qualidade do serviço é tomar ações deliberadas para assegurar que as exigências dos clientes estejam identificadas com precisão e estão sendo atendidas de uma forma correta. Para prover confiança, ao cliente é preciso que sejam tomadas ações planejadas, estas fazem parte do sistema da qualidade e visam assegurar que as especificações negociadas com os clientes estejam definidas e sempre cumpridas.

O Fórum Affonso Campos da Comarca de Campina Grande, constituído de uma estrutura física de quatro andares, que abriga 32 varas judiciais, não dispõe de uma central de informações, gerando uma sobrecarga para o já insuficiente quadro de servidores e ao mesmo tempo comprometendo a qualidade no atendimento ao público.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo Geral**

Avaliar a percepção dos servidores em relação a qualidade nos serviços de atendimento ao cidadão no Fórum Affonso Campos da Comarca de campina Grande - PB.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar o perfil dos respondentes;
- Avaliar a percepção das ações de endomarketing;
- Avaliar a qualidade no atendimento.

## **3 MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Conceitos Básicos de Qualidade**

Em todos os setores, nas indústrias, negócios, órgãos governamentais e nas instituições públicas a palavra de ordem é qualidade total, o fator concentra-se em descobrir o melhor para satisfazer o cliente, os esforços para uma melhoria de qualidade precisa ser contínuo, pois as necessidades e desejos dos clientes mudam com o tempo, basicamente os funcionários/servidores sabem da necessidade e da consequência ou resultado de uma implantação de melhoria da qualidade do serviço prestado, o difícil é a utilização e manutenção de todas as ferramentas que serão aplicadas, pois referindo-se a servidor, ou seja, quem vai diretamente está fornecendo, é preciso observar o fator cultural de cada um, ou valores e crenças básicas os quais são definidos, expressos através da liderança e compartilhados consequentemente aos membros da organização. Os processos devem ser controlados a fim de resultar em um excelente desempenho, produzir bens e oferecer serviços da maior qualidade possível.

Qualidade é muitas vezes empregada como significado de excelência de um produto ou serviço, simplesmente, o atendimento das exigências do cliente, é importante compreender que a definição de qualidade não é restrita as características funcionais dos produtos ou serviços. Qualquer pessoa que tenha adquirido um produto ou serviço sabe que a qualidade dos mesmos é diretamente associada à satisfação da posse do que alguma propriedade funcional. Isso também é verdade com relação a muitos itens, desde objetos antigos até certos componentes de vestuários. Contudo, na verdade a definição de qualidade está relacionada diretamente ao que o cliente define como, ou seja, ao valor que ele agrega a conceitualização do que é a qualidade.

No início do século havia maior procura do que produto, daí o consumidor não podia ser muito exigente e o fornecedor não estava preocupado em atender a necessidade e sim simplesmente sua satisfação própria.

Quando se planeja e trabalha a qualidade em uma organização, está se desenvolvendo a garantia de um bom retorno, isto é, adequação e conformidade dos produtos com os requisitos do cliente. Nos últimos tempos, entretanto, observou-se que a empresa permanece apenas cuidando do planejamento de um sistema de garantia de qualidade, ela estaria sujeita ao insucesso, isto porque as necessidades do mercado consumidor aumentam a cada dia.

O consumidor é cada vez mais exigente e hoje está na posição oposta aquela do início do século sendo assim, não basta planejar ou construir o sistema de garantia da qualidade, é preciso observar que ele deve ser dinâmico e flexível, para permitir sua rápida adaptação às necessidades do mercado.

Atualmente de acordo com as inovações, as descobertas e a facilidade das informações, as pessoas e tudo que gira em sua volta muda a cada momento de uma forma freqüente e significativa, com isso, as pessoas sofrem aculturações, mudando os seus conceitos tornando-se mais exigentes e perceptíveis a ponto de entender que as relações comerciais não estão sendo voltadas para o tipo e qualidade do produto em questão, como em tempo remotos, e sim, hoje se faz

necessário a cada dia de uma técnica de aperfeiçoamento para a melhoria da qualidade nas relações humanas que conseqüentemente será solução na tentativa de se aplicar um atendimento diferenciado, visando à satisfação do cliente almejado.

Diretamente estamos falando da qualidade do atendimento e neste caso é preciso descrever todo processo que envolve a relação identificando as etapas onde a participação do cliente é fator crítico para o sucesso, é necessário o conhecimento, habilidades e atitudes que os clientes precisam ter, e formular ações que precisam ser desenvolvidas para estimular e preparar o cliente o envolvendo de uma forma atrativa visando uma mutualidade e conseqüentemente a sua satisfação.

De acordo com Deming, (1990, p.129), o cliente é a parte mais importante da linha de produção, sem alguém para comprar o produto a empresa não existiria e o mais importante é o principio de que o objetivo das pesquisas de mercado é entender as necessidades dos clientes, seus desejos e criar produtos e serviços que lhe proporcione uma vida melhor no futuro, pois ninguém pode adivinhar o prejuízo futuro de um negócio, causado por um cliente insatisfeito.

Embora o nosso objetivo seja focado diretamente na qualidade do atendimento ao cliente, pode-se falar previamente da gestão da qualidade total GQT, a qual, diz que o melhoramento organizacional contínuo não só é possível, mas, também necessário à sobrevivência em longo prazo. As oportunidades para melhoramentos são reconhecidas principalmente pelo exame contínuo de todas as restrições existentes. Para ter uma certeza de que isso possa ter acontecido é necessário orientar todos os esforços no sentido da satisfação do cliente e eliminar desperdícios de esforços em todos os processos internos. Dando ênfase à equipe em todos os níveis dentro e fora da organização, utilizando dados e raciocínios científicos para guiar e avaliar a tentativa de aperfeiçoamento e manter os ganhos adquiridos.

A GQT é um sistema gerencial focalizado em pessoas, que visa o aumento contínuo da satisfação do cliente a um custo real, ela trabalha horizontalmente através das funções e departamentos envolvendo todos os funcionários/servidores,

de baixo a alto nível cultural e profissional, enfatizando aprendizado e adaptação a eventuais mudanças como chaves para o sucesso organizacional.

Harry V., Roberts (1994, p. 6), fala que é necessário à criação de uma lista de unificação da qualidade pessoal, a qual é útil não só para o treinamento a respeito da qualidade, mas também tem um grande potencial para aumentar rapidamente a eficácia geral diária dentro e fora da instituição. Esta verificação buscou linha direta com as frustrações crônicas, pessoais na vida diária do servidor, é imprescindível ainda analisar a destreza física, cuidados com a saúde pessoal, mapeamento de pessoas, questionamentos simples, visando pessoas e amostra estatística da vida pessoal/profissional do servidor para se obter com precisão qual ponto específico estará implicando na deficiência do fornecimento de um bom e merecido atendimento ao cliente.

Em se tratando de qualidade em instituição particulares e públicas no tocante a serviço/atendimento, pouco se difere, pois em ambas, esta qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e conservação do tempo de vida útil do servidor, a qualidade pessoal facilita na participação em uma organização que tem o mesmo compromisso com aperfeiçoamento contínuo, onde o gestor terá que amostrar ao servidor que a não aplicação de um bom relacionamento diário implicará não só para a organização ou para quem diretamente está sendo atendido, como também principalmente em uma deficiência substancial no próprio servidor.

As tentativas e aplicações de ferramentas para a melhoria da qualidade do atendimento nas duas instituições/empresas, ou seja, públicas ou privadas tendem a ser um pouco diferenciada em razão da maioria dos servidores/funcionários públicos terem uma mera concepção de que estão definitivamente estabilizados e são projetados para fazer especificamente o que o seu setor define e nada mais, tornando-se na maioria das vezes vago e insuficiente na sua prestação de serviço.

Ainda no sentido de tentar mostrar a real definição de qualidade, Garvin (2002, p. 47 – 49), verifica que são várias as perspectivas das definições para a qualidade, com isso, ele identifica algumas abordagens principais para a definição

da qualidade, ou seja, na abordagem transcendente, na abordagem baseada no serviço/produto, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada na produção e abordagem baseada no valor.

Enfoque transcendental: qualidade é o sinônimo de excelência nata. Ela é absoluta e universalmente reconhecida (...). Enfoque baseado no produto, onde a qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável e as diferenças na qualidade refletem nas características de um serviço. No tocante baseada no usuário está nos olhos de quem observa, ou seja, o cliente deve estar associado a uma visão subjetiva baseada nas preferências pessoais, supõe-se que os produtos e/ou serviços que mais e melhor preenchem as expectativas e as necessidades do consumidor são aquelas de alta qualidade. Com enfoque baseado na fabricação, qualidade e conformidade com as especificações, seja para um produto ou serviço, uma vez que as especificações tenham sido estabelecidas, qualquer desvio significa perda da qualidade. Falando no enfoque baseado no valor agregado a qualidade é aquele que apresenta desempenho esperado a um preço aceitável (para o cliente) e/ou conformidade às especificações a um custo aceitável (para o fornecedor), (GARVIN Apud BARÇANTE, 1998, p. 40).

Kotler (1998, p.65) adota a definição da "qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas". O autor ainda apresenta o conceito de satisfação como "o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa".

Para Misoczky e Vieira (2001), a população relaciona qualidade à obtenção de respostas às suas necessidades, e Shiozawa (1993, p. 59) denomina qualidade como "a maximização do sucesso do cliente". Entretanto, Paladini (1997, p. 16) salienta que "apesar de uma variedade muito ampla de conceitos com a qual é definida, entendida ou praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para seu alvo específico: o consumidor".

De acordo com Cardoso (1995), Juran lidera uma nova fase para o conceito de qualidade, que passou dos aspectos tecnológicos para a preocupação com a qualidade global, em todos os aspectos do gerenciamento e em toda a organização. Albrecht (apud Las Casas, 1997, p. 16) acrescenta seu conceito de qualidade relacionada aos serviços, onde afirma ser "A capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema



ou fornecer benefícios a alguém”. Campos (1992, p. 2) entendem que "(...) serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Na gestão da qualidade total na administração pública, segundo Carr e Littman (1992, p.3), qualidade significa “Qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários, incluindo a qualidade física dos produtos e serviços, a produtividade, a eficiência, a ética, a moral, a segurança e a utilização racional dos recursos disponíveis”.

O conceito de qualidade total é apresentado por Monteiro (1991, p. 19) como “a preocupação com a segurança e a qualidade do produto, a cada passo do processo, desde a entrada de insumos até a utilização pelo cliente e verificação de sua satisfação”. Campos (1994), acrescenta que a qualidade total é o objetivo do gerenciamento do processo, significando qualidade para todas as pessoas.

Stoner e Freeman (1995), entendem que a gestão da qualidade total é o profundo comprometimento estratégico com a qualidade. Já Carr e Littman (1992, p.325) vão mais além, conceituando da seguinte forma: “abordagem que integra esforços de qualidade de vários grupos de uma organização, permitindo que marketing, engenharia, produção e serviço atinjam os níveis mais econômicos, possibilitando a satisfação total do cliente”.

### **3.2 Conceitos básicos de Endomarketing**

Nos últimos tempos, um componente especial vem ocupando cada vez mais espaço e se tornando uma questão corrente no debate sobre gestão organizacional: a participação do colaborador, nos convidando assim a reflexão sobre o papel que cabe a cada agente que participa das organizações, em especial, no que tange a conquista de melhores resultados.

Como organismos vivos, as organizações estão em constante transformação, o que ocorre geralmente como resposta ao próprio processo de crescimento e

amadurecimento das empresas, bem como a busca permanente de ser referência na mente de seus consumidores, clientes e usuários. Essa transformação não ocorre apenas nas organizações privadas, pois, o acesso cada vez mais rápido e fácil a informação e, o crescente avanço tecnológico, tem tornado o usuário dos serviços públicos cada vez mais exigente. Nesse contexto, a comunicação com o público interno representa uma questão prioritária, afinal é este o responsável por construir condições necessárias para que a empresa possa alcançar o sucesso e a competitividade necessária em um mercado cada vez mais competitivo e exigente e, no caso da específico da organização pública, vem possibilitar a implementação de estratégias que possam impedir o emperramento da máquina pela burocracia e que possa se tornar referência na prestação de serviços ao público.

Assim, o endomarketing, segundo Albuquerque (2011), além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores, ele também tem o poder de disseminar ideias e incitar envolvimento e comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo predeterminado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito. Para Albuquerque (2011) sem o engajamento desses parceiros, o sucesso deixa de ser consequência natural de um planejamento estruturado para se transformar em exceção, quase um acaso.

Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. O endomarketing foi concebido como as ações de marketing voltadas ao público interno de uma empresa. Carvalho (2011) diz que o endomarketing tem como objetivo mobilizar os funcionários com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização, ou seja, transformar os funcionários em promotores.

“Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim, o endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Kotler (2006), diz que o marketing interno é como uma tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam

atender bem aos consumidores, e ainda ressalta a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.

Segundo Carvalho (2011), o endomarketing apresenta atualmente uma nova perspectiva mais estratégica, pois, é ele que faz o time entrar em “campo”, consciente das regras, dos papéis e dos objetivos do “jogo”.

Brum (1998, apud Nakalski e Santos, 2008) diz que “o endomarketing visa remover os obstáculos para que todos possam olhar na mesma direção e tenham uma visão compartilhada da empresa em todos os seus itens, como gerenciamento, serviços, produtos, mercado etc”. A autora afirma também que o propósito do Endomarketing é vender uma boa imagem da empresa aos seus funcionários.

Bekin (2004, p. 47 apud Nakalski e Santos, 2008) define endomarketing como:

Ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Sobre conceitos, Bekin (2004, p. 47) acrescenta ainda que “é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

Brum (2003, p. 48 apud Nakalski e Santos, 2008) diz que endomarketing é “dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados”.

Pode-se, então, afirmar que o endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o

colaborador um parceiro, fomentando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

Portanto, o que se vê atualmente são organizações assumindo a responsabilidade de satisfazer seu cliente interno, para que este possa, por extensão, satisfazer o cliente externo.

Assim, o conceito e a prática de endomarketing estão fortemente associados com a gestão de pessoas, seja na empresa privada ou no âmbito da administração pública, pois, significam, antes de tudo, tratar os funcionários como clientes prioritários. Para isso, deve-se buscar propiciar relacionamentos de parceria entre os agentes da organização através da troca, da comunicação, da valorização e do reconhecimento.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Fórum Affonso Campos, objeto do presente estudo, constitui-se numa unidade judiciária do Tribunal de Justiça da Paraíba e está situado na cidade de Campina Grande – PB que dista 120 quilômetros da Capital. A direção é exercida por um Juiz de Direito da Comarca indicado pela Presidência do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, cujo mandato tem a duração de dois anos. Para auxiliar, no desempenho de suas atividades a direção é assessorada por um Gerente Geral e o Setor de Gestão de Pessoas. Atualmente a direção é exercida pela Dr<sup>a</sup>. Ana Christina Penazzi, tendo como Gerente do Fórum o servidor Agnelo Oliveira e Chefe do SGP Ana Cristina da Silva Araújo. A Comarca de Campina Grande integra a terceira entrância do judiciário paraibano 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, Central de Mandados,

Distribuição, Pólo de Tecnologia e Informação, Gerência Geral, Secretaria e demais setores administrativos e de manutenção.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de Pesquisa**

Visando o alcance dos objetivos apresentados, foi realizado um estudo de caso de natureza exploratório-descritiva, por meio de uma pesquisa de campo.

### **5.2 Universo e Amostra**

Foi escolhido o Fórum Affonso Campos da Comarca de Campina Grande – PB, para o estudo de caso, em razão da significativa percepção da necessidade de uma implantação de melhoria na qualidade do atendimento ao público, ante as frequentes reclamações das pessoas que ali vão em busca de uma resolução de determinado problema ou de uma mera informação. Para Barros (2014), em pesquisa aplicada com os usuários destes serviços, é evidente que o serviço de atendimento do Fórum Affonso Campos da Comarca de Campina Grande não possui uma estrutura favorável à qualidade. Um atendimento de qualidade é fator fundamental para garantir uma imagem positiva de uma organização pública. Assim buscando identificar os problemas existentes na visão do cliente interno, foram aplicados questionários com 60 dos 155 Analistas e Técnicos Judiciários distribuídos nas 31 unidades cartorárias, por serem tais servidores os que lidam diariamente e diretamente com o atendimento prestado aos usuários (advogados e partes em processos) no Fórum Affonso Campos, sendo a escolha dos sujeitos de pesquisa por meio de amostra por conveniência.

### **5.3 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, com quinze questões conforme apêndice, 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 respostas mais subjetivas e fechado, dando margem a respostas mais objetivas (VERGARA, 2000).

O questionário foi realizado, configurando-se como estratégia de pesquisa que pode ser utilizada de modo exploratório, com o objetivo de levantar questões e hipóteses para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição.

## **6 ANÁLISES DOS DADOS**

O presente capítulo compreende a análise e interpretação dos resultados da pesquisa realizada no período de 25 a 29 de agosto de 2014. Formulou-se um

questionário com quinze questões voltadas para avaliar os serviços prestados no Fórum Affonso Campos, onde as opções de respostas variavam de péssimo, ruim, regular, bom e ótimo.

Para facilitar o entendimento do leitor, a análise foi dividida em três blocos. O primeiro bloco de questões, apresenta os resultados em relação ao perfil dos respondentes, o segundo, destaca as percepções dos entrevistados em relação as ações de endomarketing e o último, a qualidade no atendimento.

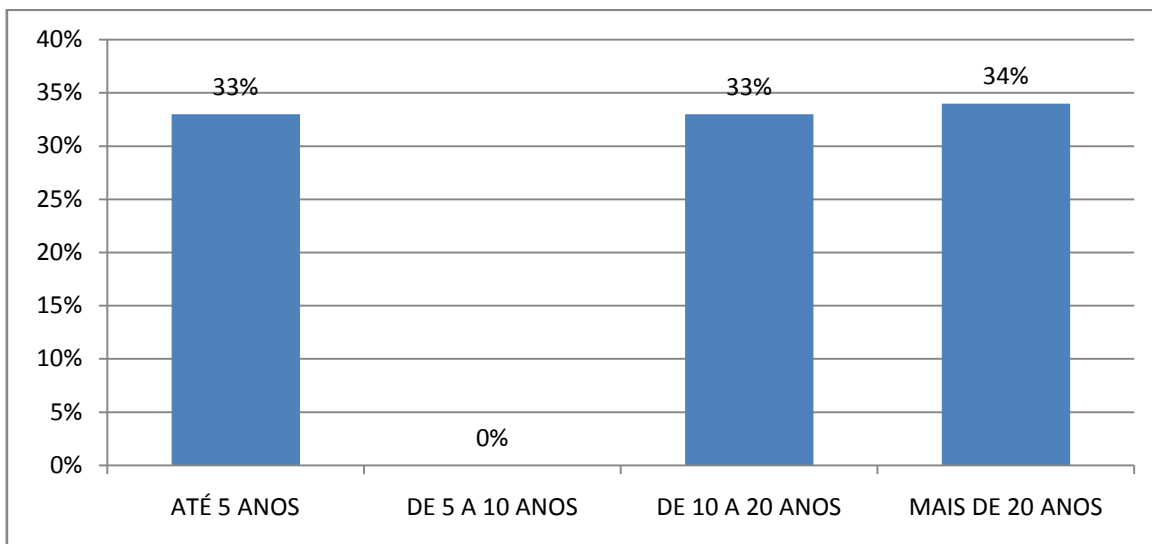
## **6.1 Perfil dos respondentes**

A pesquisa foi realizada com 60 dos 155 Analistas e Técnicos Judiciários do quadro efetivo do Tribunal de Justiça da Paraíba, nomeados mediante aprovação em concurso público, lotados no Banco de Recursos Humanos do Fórum Affonso Campos e distribuídos nas 32 Varas Judiciais instaladas na referida organização. A primeira parte do questionário, composta de três perguntas, buscou traçar o perfil dos pesquisados, quanto ao cargo/função que ocupam, tempo de serviço e grau de instrução. O Analista Judiciário, que também desempenha a função de Chefe de Cartório e o Técnico Judiciário, são responsáveis pelo acompanhamento do processo, desde a recepção no Cartório, encaminhamento para o Magistrado, expedição dos instrumentos necessários ao cumprimento dos despachos e decisões, informações sobre o andamento das ações remessa as instâncias superiores, até o arquivamento. Assim, são aqueles que lidam diretamente com os usuários dos serviços prestados pela Justiça. Foram entrevistados 12 Analistas e 48 Técnicos Judiciários.

Como se pode observar no Gráfico 1, 33% dos entrevistados têm até 5 anos de serviços prestados no Fórum Affonso Campos, o mesmo percentual dos que têm de 10 a 20 anos e 34%, ingressaram no cargo/função a mais de 20 anos. Com isso, foi possível analisar os dados na visão dos servidores mais antigos, bem como, dos

recém nomeados e se estes já percebem os mesmos problemas e insatisfações apontadas por aqueles.

Gráfico 1 – Perfil dos respondentes

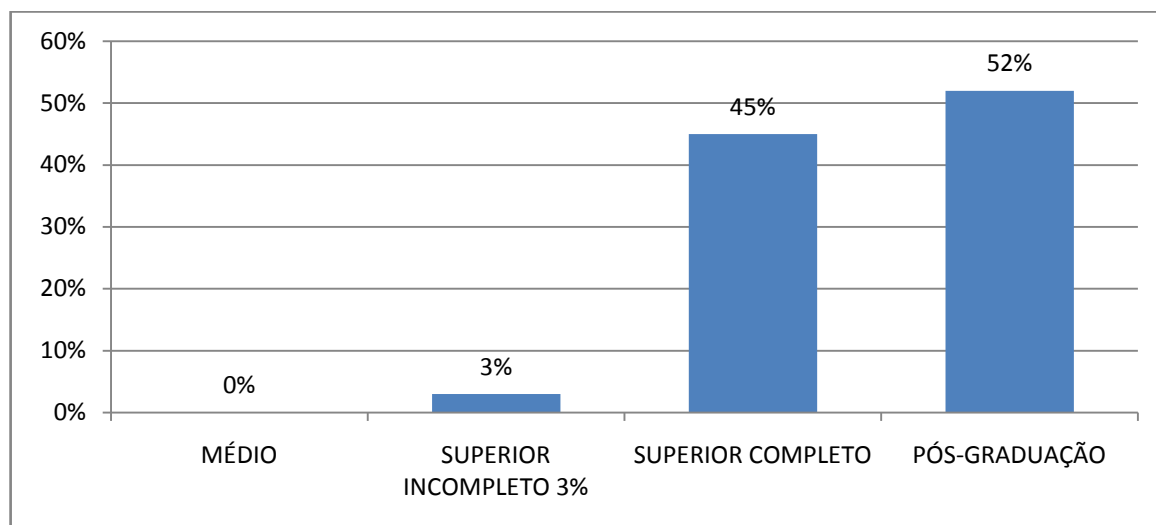


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na questão relativa ao nível de instrução, vê-se que o Banco de Recursos Humanos do Fórum Affonso Campos, é composto, em sua grande maioria, por pessoas de um excelente nível de instrução e, que não obstante o cargo de Técnico Judiciário ser de nível médio, 3% dos respondentes estão cursando o nível superior, 45% possuem nível superior completo e 52, ou seja, a maioria, têm pós-graduação, como mostra o gráfico 2.



Gráfico 2 – Nível de instrução

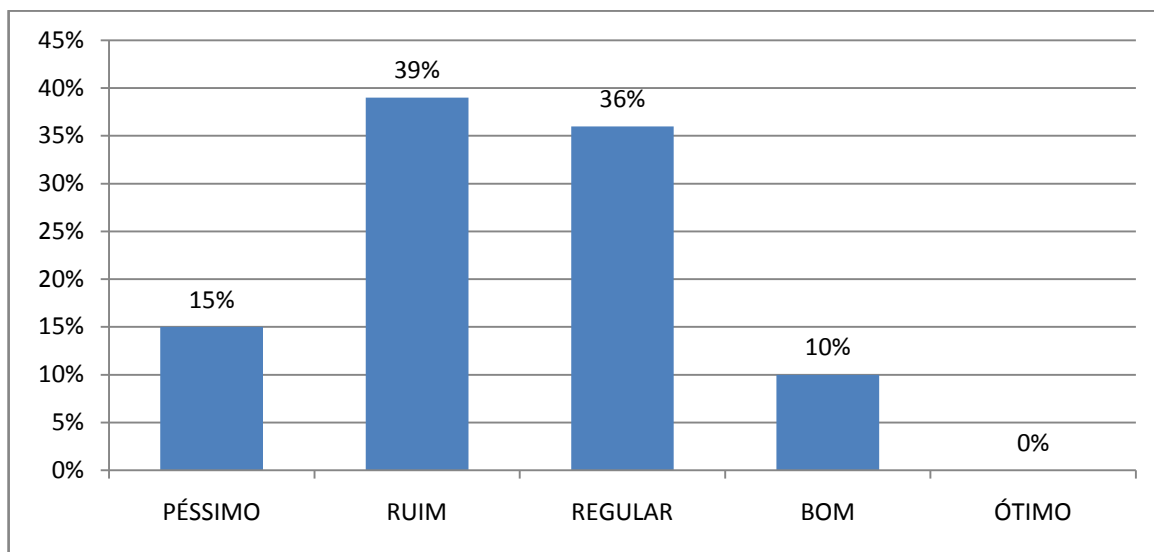


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

## 6.2 Percepção das ações de endomarketing

Uma outra questão buscava identificar quão motivado estava o servidor na hora de prestar um serviço de qualidade. Neste quesito, como se pode observar no gráfico 3, a maioria dos entrevistados, o que corresponde a 51%, classificaram como regular, afirmando que não se sentem tão motivados em virtude do excesso de cobranças, a pressão que sofrem de todos os setores e a demora no reconhecimento dos seus direitos por parte da organização. Entende-se assim, que urge a necessidade de implantação de um modelo de gestão que se preocupe com a valorização do servidor para que este, sinta-se entusiasmado a prestar um serviço de qualidade.

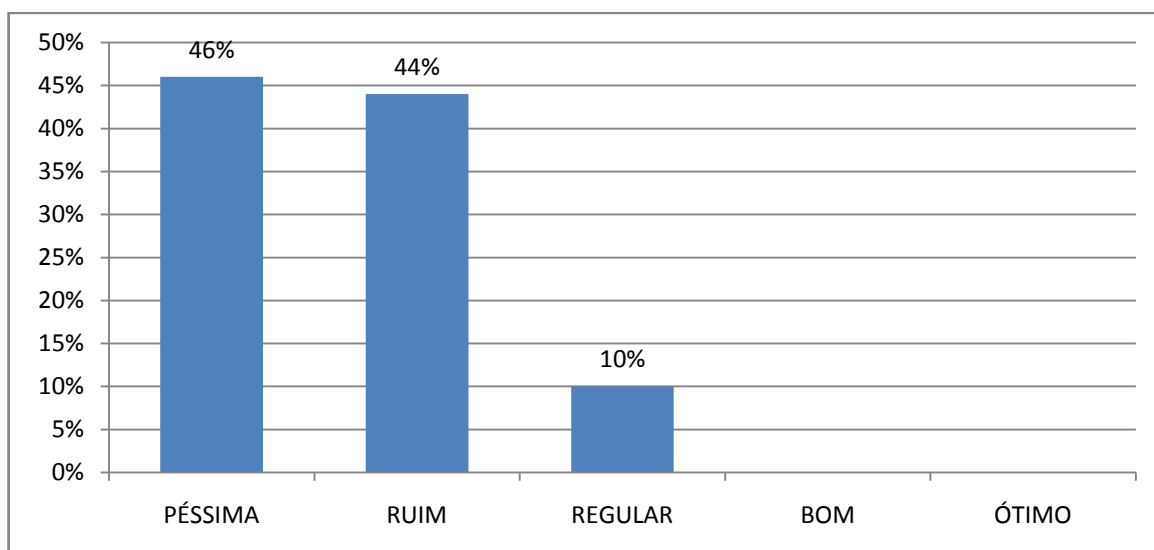
Gráfico 3 - Motivação



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ainda em relação as ações de gestão de pessoas, a pesquisa procurou avaliar também, as oportunidades para capacitar, reciclar, treinar e preparar o servidor para os novos desafios, oferecidas pela organização. Os números coletados, como se pode observar no gráfico 4, mostram que a maioria demonstra grande insatisfação quanto a essa questão, pois, afirma que mesmo quando há alterações nos sistemas e normas, os treinamentos são insuficientes e que o servidor tem que aprender basicamente sozinho. Acredita-se que seja necessária a implantação de um programa contínuo de capacitação do servidor, tornando-o mais motivado a prestar um serviço de qualidade.

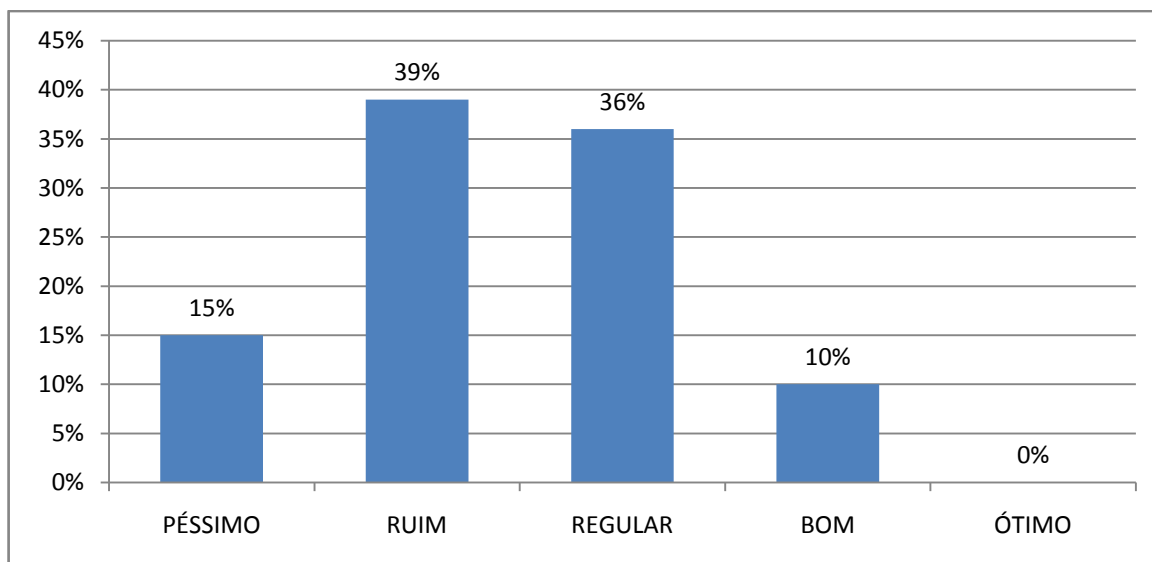
Gráfico 4 - Capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como se observa, no gráfico 5, quanto a questão da remuneração, 15% dos entrevistados entenderam que é péssima, 39% classificaram como ruim, 36% dos respondentes, disseram ser regular e 10% classificaram como boa. Os entrevistados afirmaram que a questão salarial não refletia toda a insatisfação da categoria, mesmo entendendo que necessitam de melhorias nesse sentido, porém, afirmaram ser necessária uma maior valorização do servidor no sentido de reconhecer a sua importância para o alcance dos objetivos da organização.

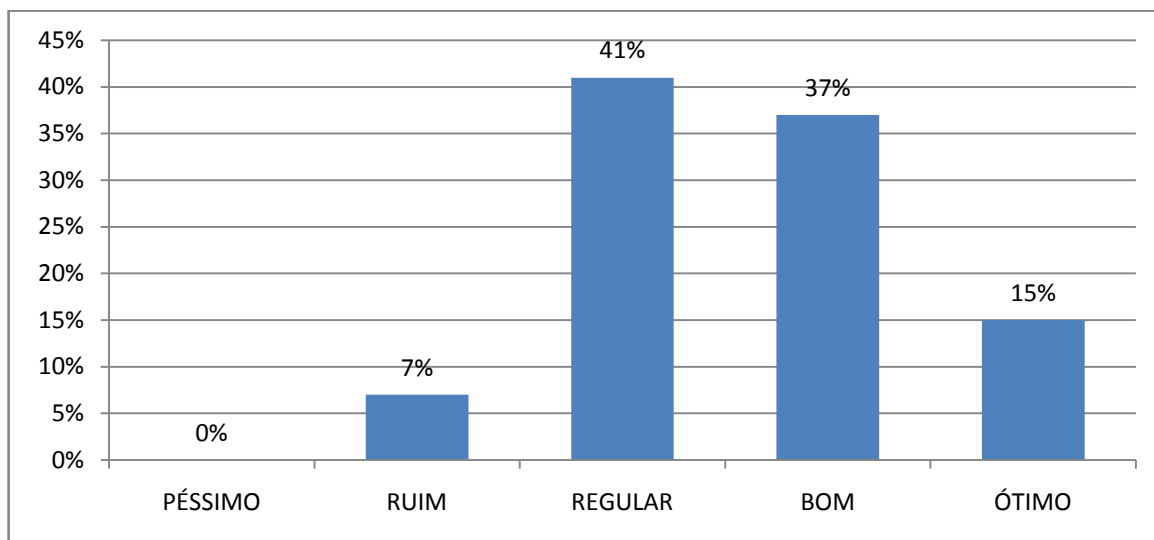
Gráfico 5 - Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No gráfico 6, buscou-se avaliar a satisfação do servidor no desempenho de suas atividades. Neste item, 7% dos respondentes disseram ruim, a maioria, 41% responderam regular, 35% bom e 15% ótimo, afirmando que gostam do que fazem, porém, merecem mais reconhecimento por parte dos superiores.

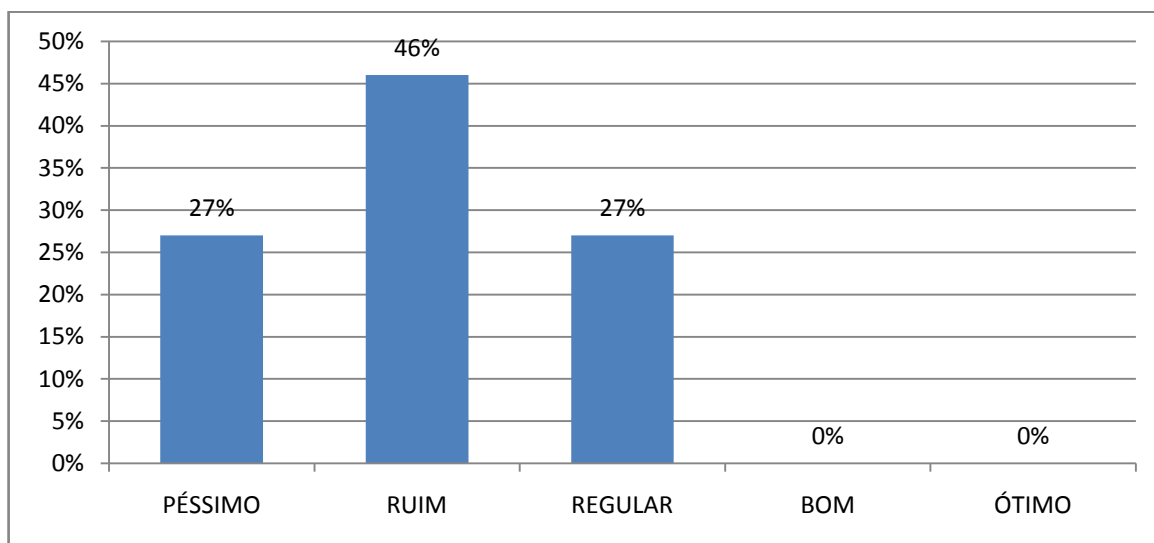
Gráfico 6 - Satisfação



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O item relativo ao horário e a carga horária, apresentou uma das maiores reclamações dos entrevistados, como se pode observar no gráfico 7. 27% dos servidores classificou como péssimo, 46%, como ruim e 27% como regular. Para os servidores esta questão representa um dos maiores motivos de insatisfação, já que o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, elevou a carga horária de 6 para 7 horas, sem a devida compensação financeira. Já quanto ao horário de início das atividades é satisfatório.

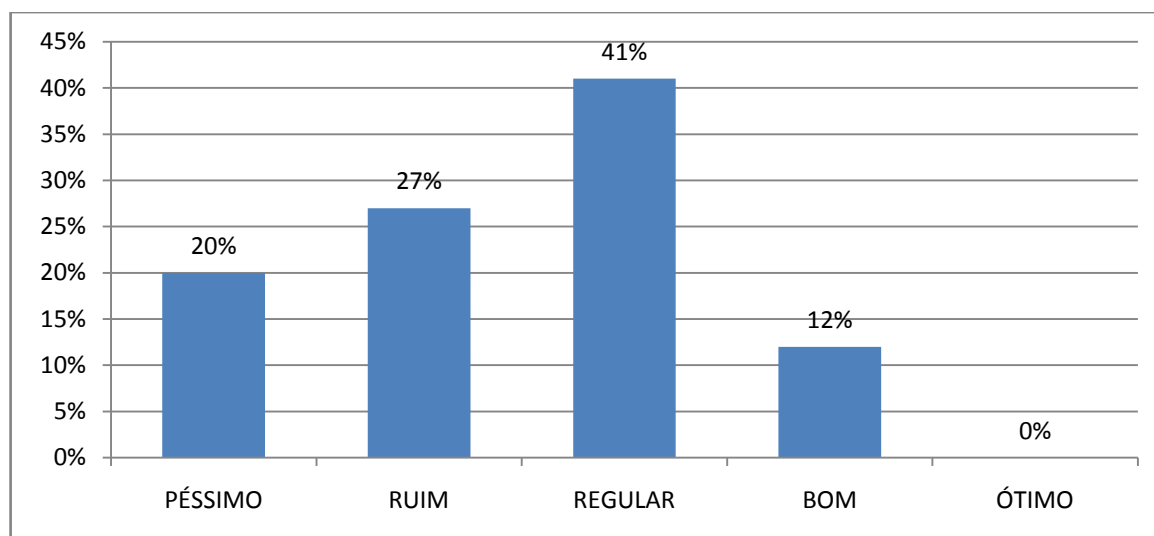
Gráfico 7 – Carga horária



Fonte: dados da pesquisa (2014).

O gráfico 8, apresenta os dados obtidos na questão relativa às aspirações dos servidores em relação ao cargo que exercem. Este foi outro item em que os respondentes apresentaram grande insatisfação, pois, 20% classificaram como péssima, 27% disseram ruim, 41%, responderam regular e 5% bom. Para a maioria dos entrevistados, a estrutura da organização não lhes oferece oportunidades de crescimento dentro das funções que exercem, por mais que busquem se qualificar, não há o devido aproveitamento de suas capacidades. Entende-se assim, que existe a necessidade não apenas de capacitar o servidor, mas, sobretudo, de identificar suas habilidades e potencialidades e saber aproveitá-las, tornando-o parceiro da organização

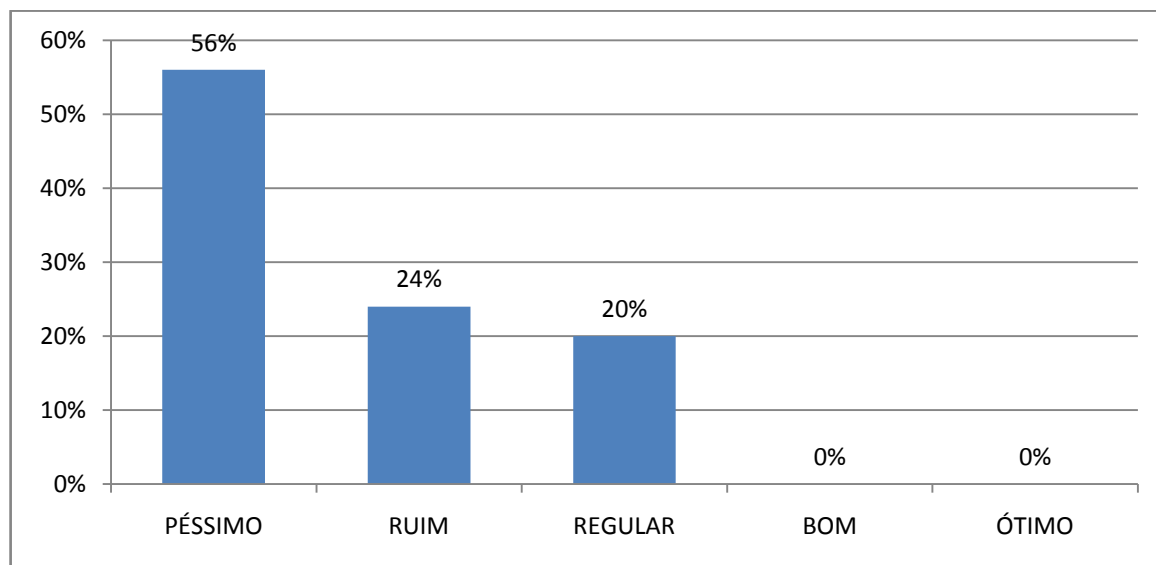
Gráfico 8 - Aspirações.



Fonte: dados da pesquisa (2014).

A questão que buscou demonstrar como o servidor avaliava o reconhecimento e incentivos por parte da organização, demonstrou o maior percentual de insatisfação, já que 56% disseram péssima, 24% ruim e 20% regular, como se observa no gráfico 9. Nenhuma organização, seja no âmbito da iniciativa privada ou do serviço público, atingirá um padrão de excelência junto aos seus clientes e/ou usuários, sem antes motivar o seu maior cliente interno. No caso em estudo, observa-se que o servidor clama por reconhecimento, por verdadeiros incentivos à qualificação que justifiquem o se doar de cada um para uma prestação de serviços de qualidade.

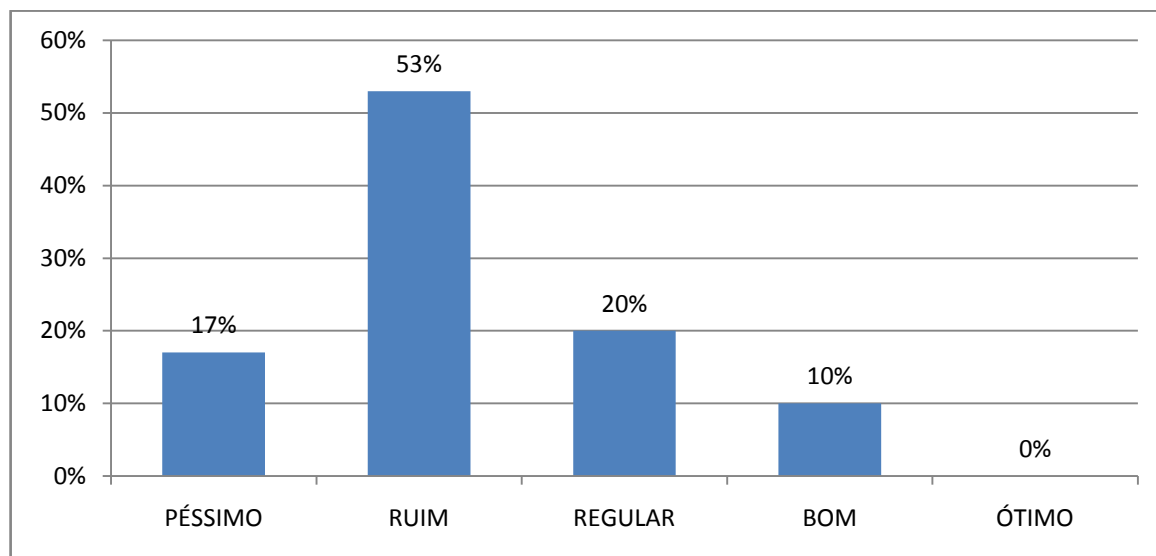
Gráfico 9 - Reconhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 10 apresenta os dados que mostram como os entrevistados avaliaram a importância dada as opiniões e sugestões dos servidores para as tomadas de decisões que refletem diretamente nos seus trabalhos. Este também foi outro item que apresentou uma grande reclamação dos respondentes, onde 17% classificaram como péssima, porém, 53% respondeu ruim, 20% regular e 10% bom. A maioria dos servidores reclamou que muitas decisões são tomadas de cima para baixo e que suas opiniões não são levadas em consideração, demonstrando assim, que o modelo de gestão atual da referida organização está em total desacordo com o que se entende por qualidade na prestação de serviços, pois, não apenas ouvir, mas, transformar cada servidor em parceiro.

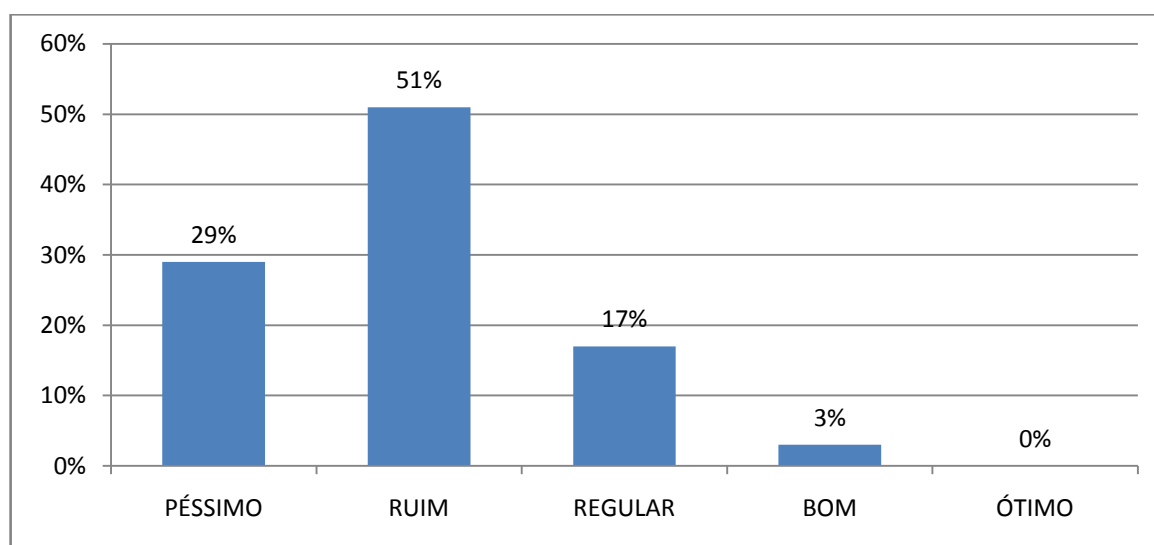
Gráfico 10 – Participação/contribuição nas tomadas de decisões



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 11, apresenta os dados que resultaram da avaliação dos servidores em relação ao material que lhes é disponibilizado para desempenho de suas atividades. Aqui, 29% dos entrevistados classificaram como péssima, 51% responderam ruim, 7% regular e 3% bom. Os servidores afirmaram quem enfrentam problemas com a falta de material básico, como papel ofício, canetas, entre tantos outros. O mobiliário não é adequado para o tipo de trabalho que exercem. Os resultados apontados nesse quesito, apontam para uma falta de preocupação com o bem-estar do servidor, diante da ausência do suporte mínimo para o desempenho de suas funções que é a disponibilização do material de expediente e também, com a saúde do servidor, para que este sintam-se bem para prestar um serviço de qualidade.

Gráfico 11 – Qualidade do material



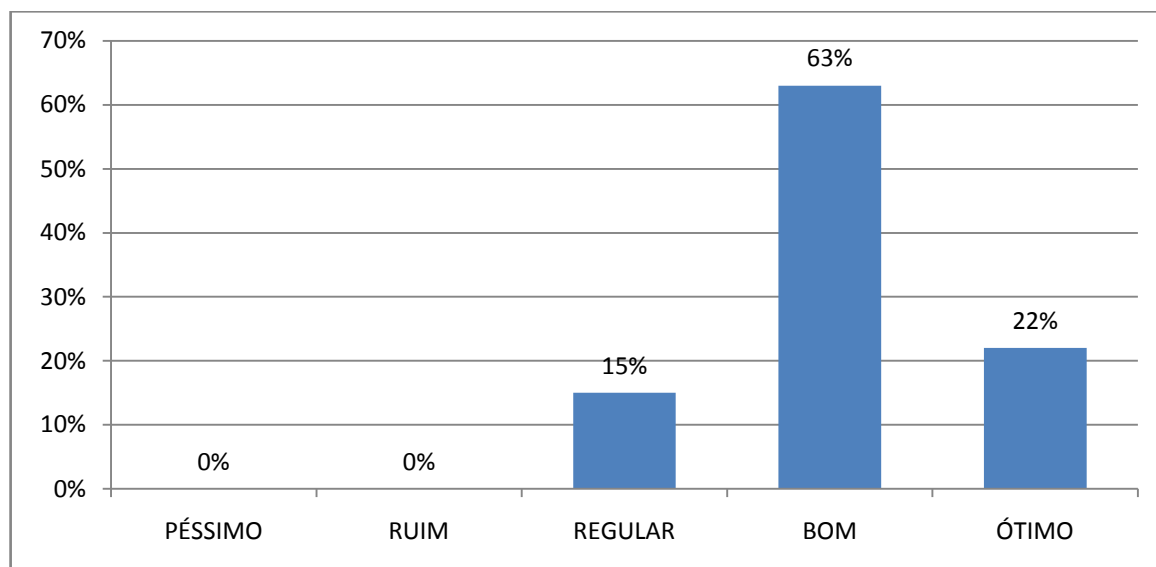
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

### 6.3 Qualidade no atendimento

A avaliação de suas próprias habilidades no atendimento ao público foi outro questionamento feito aos servidores, como se observa no gráfico 12. Neste caso, a maioria, que representou 63% dos entrevistados, classificou como boa, porém afirmaram que não basta apenas ter habilidade para lidar diretamente com o atendimento ao público, é necessário ter tempo e o devido treinamento para tanto, pois, grande parte das informações que o público externo busca no balcão dos cartórios não tem relação com o trabalho da unidade consultada, mas, com a localização de outros setores do Fórum. Entende-se assim que é necessária a abertura de um canal de diálogo com os servidores, magistrados e administradores da organização, com o objetivo de padronizar o atendimento ao público nos cartórios, criar um setor específico para informações básicas e instalar placas de informações aos usuários no rol de entrada, bem como, em cada andar do fórum.



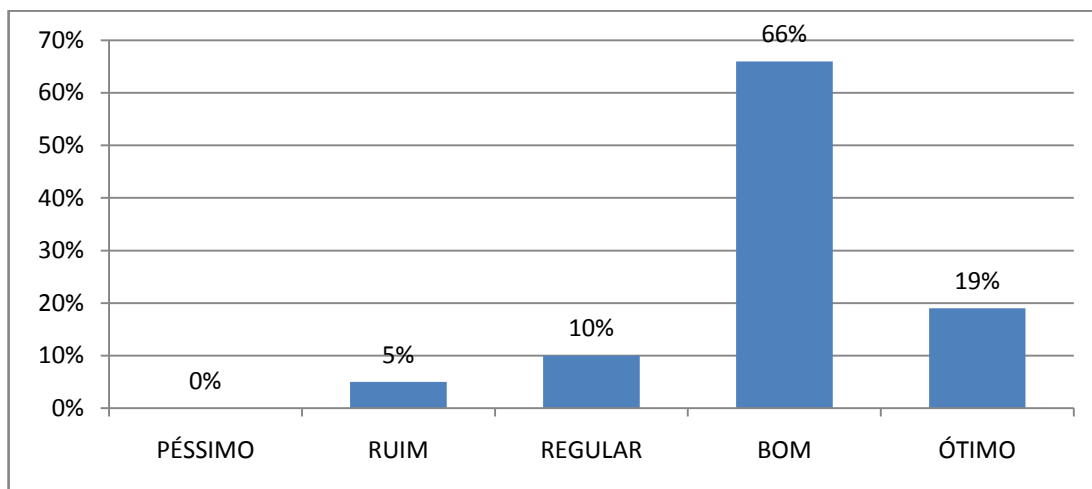
Gráfico 12 - Habilidades



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Existia no questionário uma pergunta que procurava avaliar a percepção dos entrevistados sobre a qualidade do seu próprio atendimento ao público. Das 60 pessoas entrevistadas, 5% consideraram a qualidade como ruim, 10% dos servidores classificaram como regular, 66% bom e 19% acharam ótimo o serviço que prestam ao cidadão. O resultado apresentado destaca um dado relevante, que chama bastante atenção pelo fato de apenas 19% dos servidores classificarem como ótima, a qualidade da sua prestação de serviço, embora 66% considerem como bom, reconhecendo suas limitações em virtude da grande demanda que lhes é imposta, o número cada vez mais reduzido de funcionários, conforme pode ser visualizado no gráfico 13.

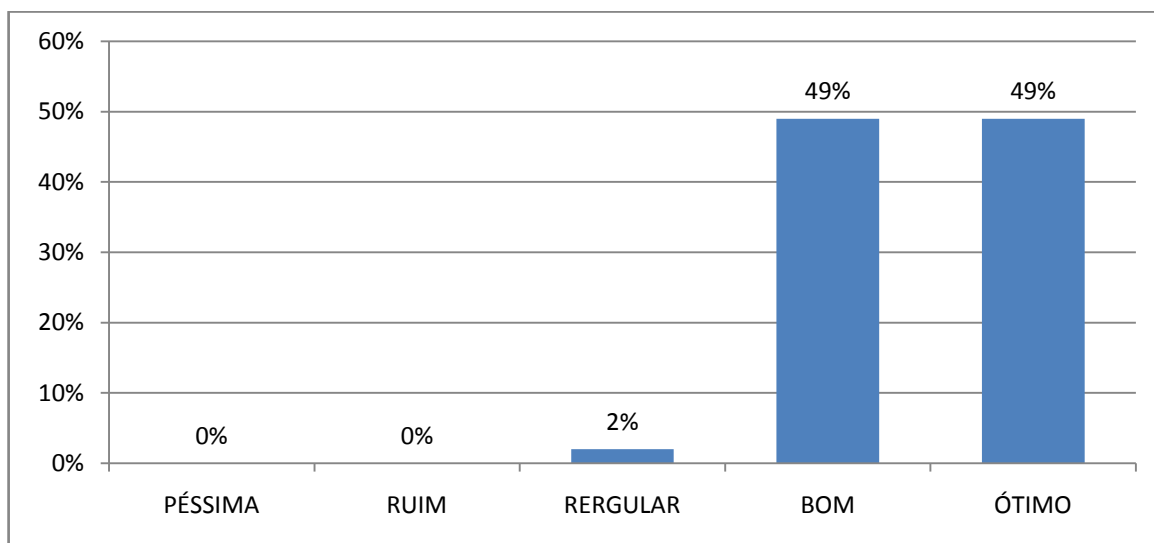
Gráfico 13 – Qualidade do atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Por fim, na questão, os servidores responderam se mostrando comprometidos com o desempenho de suas atividades com seriedade e responsabilidade, informando que buscam fazer o melhor possível, mesmo com as dificuldades que enfrentam. Os respondentes demonstraram ter total consciência da importância do serviço que prestam a sociedade e buscam atender as demandas com todo o zelo e dedicação, porém, reclamaram muito de que a organização não reconhece essa importância e que muitas vezes para terem o que é assegurado por Lei, é necessário travar desgastantes batalhas com o TJ.

Gráfico 14 - Comprometimento



Fonte: dados da pesquisa (2014).

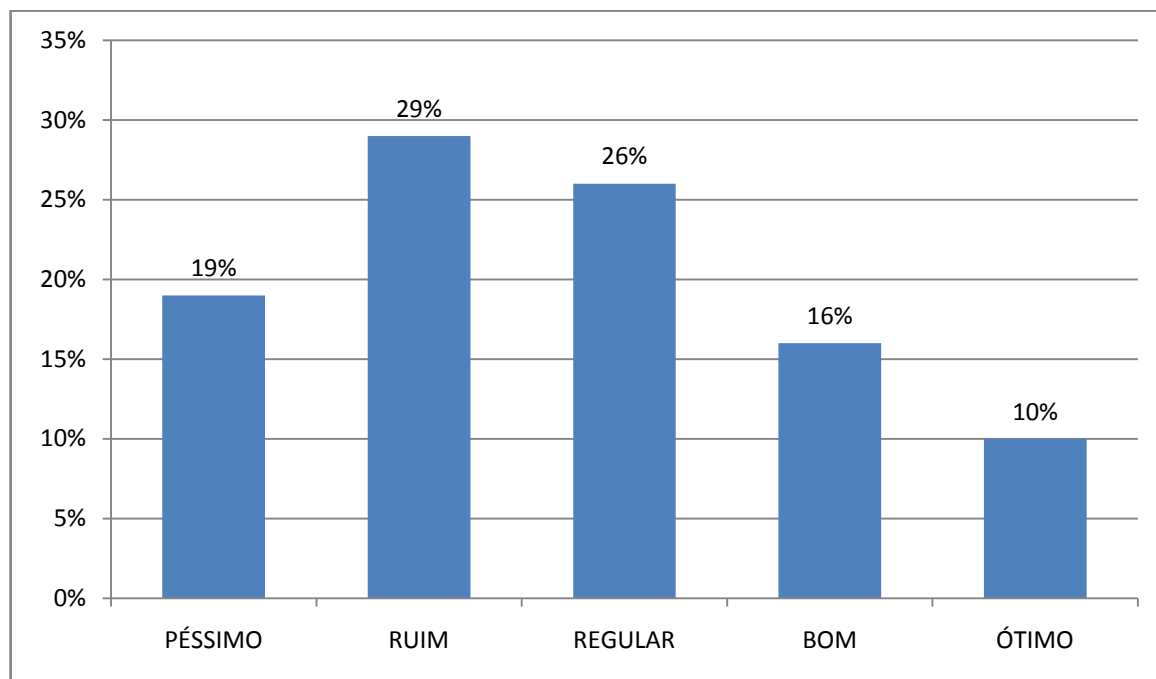
Considerando as questões que foram analisadas, observa-se que o Fórum Affonso Campos necessita de um modelo de gestão baseado na excelência, com fundamentos imprescindíveis que valorizem a pessoa humana, dentre os quais destacamos a rapidez, a eficiência, a agilidade, ou seja, valores que possibilitam à organização satisfazer as necessidades dos usuários. Para tanto, é preciso que o servidor sintam-se motivado a fazer parte de todo esse processo. As maiores insatisfações apontadas pelos servidores no momento da entrevista, como a falta de diálogo para a tomada de decisões, falta de reconhecimento e valorização dos servidores, excesso de cobranças, pressão, falta de ambiente físico adequado, poderiam ser melhorados com adoção de uma prática gerencial apropriada, possibilitando um melhor desempenho dos serventuários com maior produtividade, agilidade e qualidade, associando o significado do trabalho com as condições em que ele é realizado, o que leva a satisfação do servidor e faz o indivíduo capaz de atender melhor a demanda do seu trabalho como um todo.

#### **6.4 Análise geral**

Após a análise das respostas dos servidores, considerando os resultados dos gráficos de 1 a 14, podemos demonstrar graficamente o resultado geral da pesquisa de satisfação geral, ver gráfico 15.

Como se observa no gráfico 15, a maioria dos entrevistados demonstra insatisfação com a atenção que lhes é dispensada o que compromete a prestação de serviços de qualidade no Fórum Affonso Campos. O percentual das respostas de péssimo a regular foi considerável, 19%, 29% e 26%, respectivamente. Apenas 16% foram classificadas como bom e 10%, como 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 15 – Análise geral



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade no atendimento é de fundamental importância para selar a imagem positiva de uma organização pública e estabelecer o diferencial em relação a outras instituições em cujas tentativas de inovações no modelo de gestão esbarram na burocracia. Porém, considerando os dados apresentados, na visão dos próprios servidores, fica claro que o serviço prestado no Fórum Affonso Campos, não se enquadra numa estrutura favorável à qualidade.

As Resoluções editadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, têm forçado os Tribunais de Justiça de todas as unidades da Federação, a adotarem estratégias no sentido de oferecer ao jurisdicionado uma Justiça célere e eficiente e atingir as metas estabelecidas por aquele órgão. A necessidade de implantação de um modelo de gestão que possibilite mais diálogo com os servidores é urgente, pois, muitas foram as reclamações no sentido de que geralmente as medidas tomadas para o alcance das metas, são impostas pelo Tribunal de Justiça.

A competência de cada unidade judiciária, bem como de cada servidor do Poder Judiciário, está prevista em lei e normatizada por meio de resoluções específicas. Durante o desenvolvimento da pesquisa foi possível observar que o Fórum Affonso Campos, apesar de possuir uma estrutura administrativa própria, com pessoas capazes de propor a ajudar a implementar um modelo de gestão mais eficiente, assim como os demais fóruns do estado da Paraíba, não gozam da autonomia necessária para tanto, sofrendo com uma dependência em praticamente todos os sentidos, do Tribunal de Justiça, principalmente no que diz respeito a questão orçamental e aquisição de material. Essas questões, aliadas as reclamações de que os cargos de competência administrativas do Poder Judiciário, principalmente os mais altos, são geralmente ocupados por pessoas que apesar de gozarem de um profundo conhecimento do direito e da lei, não são gestores, contribuem ainda para que os servidores manifestem o descrédito no sentido de que possam ocorrer mudanças no modelo administrativo e, principalmente que eles possam participar efetivamente desse processo de mudanças.

De outra senda, reclamou-se bastante no sentido de que não apenas o mobiliário e as ferramentas são escassas e/ou inadequadas, mas, as próprias estruturas físicas disponíveis apresentam precariedades e não atendem a crescente demanda da segunda maior Comarca do estado em termo de número de processos, servidores e, conseqüentemente de atendimento.

Com a realização do estudo, ficou evidente que, apesar das dificuldades e limitações, é possível sim criar estratégias que possam contribuir para a implantação de um modelo de gestão, com a participação efetiva dos servidores, visando a excelência na prestação de serviços.

Entre as medidas que podem adotadas inicialmente, sugere-se, a criação de uma comissão, sob a coordenação do departamento de gestão de pessoas do fórum, com representantes da direção, dos servidores, dos magistrados e advogados, para planejar ações no sentido de melhorar o atendimento ao público, sem sobrecarregar ainda mais o servidor, com o menor custo possível; Criar um programa de reciclagem contínua dos servidores, com mini-cursos e palestras, que podem ser ministradas por magistrados, servidores, advogados; Treinar e capacitar, fornecendo a estrutura necessária aos servidores responsáveis pelo primeiro contato com o usuário, para que possam fornecer a este, não apenas extratos de

movimentações processuais, mas, informações básicas que contribuam para o desafogar os balcões dos cartórios; Colocar no rol de entrada do fórum painel de indicação da localização de setor do mesmo, por andar e indicação do andar em cada pavimento.

Assim, com a realização do presente estudo de caso, pode-se perceber que a insatisfação e a falta de motivação do servidor ante a ausência de reconhecimento da sua importância dentro da organização, reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados ao usuário. Porém, com utilização da ferramenta de endomarketing, constituída na abertura de canal de diálogo permanente, é possível adotar medidas simples, mas, que poderão trazer resultados altamente positivos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle de Qualidade Total**. 6ª edição. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1995. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CARR, David K., LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

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

HARRY V. HOBERT end BERNARD F. SERGESKETTER, **A Qualidade é Pessoal**, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MISOCZKY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados**. Rio de Janeiro: Revista administração pública, 2001.

MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público: questionamentos e recordações segundo os 14 pontos de W. E. Deming**. Brasília: QA&T – Consultores Associados, 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

NAKALSKI, J; SANTOS, D. **O Endomarketing em uma Empresa de Comunicação: Caso RBS TV Chapecó. XXXII**. Encontro da Enampad. Rio de Janeiro, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

MENDES, R. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

BARROS, Sheyla Aires. **Qualidade dos Serviços na Percepção dos Usuário: Um Estudo de Caso no fórum Affonso campos**. Especialização em Planejamento e Gestão Pública. Campina Grande – UEPB, 2014.

ALBUQUERQUE, F. **“Endomarketing: O colaborador como protagonista de uma história de sucesso”**. 2007. Disponível em: [HTTP://gecorp.blogspot.com/2007/12/endomarketing-o-ocolaborador-com.html](http://gecorp.blogspot.com/2007/12/endomarketing-o-ocolaborador-com.html). Acesso em: 27/09/2014.

CARVALHO, L. **Endomarketing em nova perspectiva: Idéias em Gestão**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/13094,artigos,endomarketing-em-nova-perspectiva.htm>>. Acesso em: 27/09/2014.



## APÊNDICE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA – ESMA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA  
ALUNO: Alberto Cezar Farias Dôso  
PROJETO: Avaliação da Qualidade nos Serviços de Atendimento ao Cidadão: Um  
Estudo de Caso no Fórum Affonso Campos.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Qual o Cargo/Função que você exerce?

( ) Analista Judiciário ( ) Analista Judiciário Substituto ( ) Técnico Judiciário

2 – Há quanto tempo é servidor do TJ/PB?

( ) Até 5 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) de 10 a 20 anos ( ) mais de 20 anos

3 – Nível de escolaridade?

( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Pós-graduação

### **GRADUE OS QUESITOS ABAIXO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O SEGUINTE PADRÃO: PÉSSIMO, RUIM, REGULAR, BOM E ÓTIMO.**

#### **Percepção das ações de endomarketing**

4 – Como você avaliaria sua motivação em prestar um serviço de qualidade ao usuário?

( ) PÉSSIMO ( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) ÓTIMO

5 – Como você avaliaria as oportunidades para treinamento, reciclagem e capacitação oferecidas pela organização?

( ) PÉSSIMO ( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) ÓTIMO

6 – Como o servidor avalia sua remuneração?

( ) PÉSSIMO ( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) ÓTIMO

7 – Como você avalia sua satisfação no que faz?

( ) PÉSSIMO ( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) ÓTIMO

8 – Como você avalia o horário e a carga horária do seu cargo?

( ) PÉSSIMO ( ) RUIM ( ) REGULAR ( ) BOM ( ) ÓTIMO

9 – Aspirações em relação ao cargo que exerce?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

10 – Como você avalia o reconhecimento e incentivos por parte da organização?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

11 – Como classifica o espaço livre para expor opiniões e sugestões para melhorar a qualidade no atendimento ao público?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

12 – Como o servidor avalia a qualidade das ferramentas disponibilizadas para o seu trabalho?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

### **Qualidade no atendimento**

13 – Como você avalia suas habilidades no atendimento ao público?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

14 – Como você classificaria a qualidade do seu serviço prestado ao usuário?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO

15 – como você avalia o comprometimento e seriedade com que realiza suas atividades?

PÉSSIMO     RUIM     REGULAR     BOM     ÓTIMO