

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL
SUPERIOR – CAPES
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DED
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – PNAP**

JOSÉ GLEYSON ANDRADE MAIA

**QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM BARÃO DE RIO BRANCO**

RIO BRANCO

2016

José Gleyson Andrade Maia

**QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM BARÃO DE RIO BRANCO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
UNB – Universidade de Brasília como requisito
básico para a conclusão do Curso de
Administração Pública.

Orientador: Prof. Marylwilson Ribeiro Dias de
Araújo

Rio Branco
2016

Maia, José Gleyson Andrade.

Qualidade em Serviços Públicos: Um Estudo de Caso no Fórum Barão de Rio Branco / José Gleyson Andrade Maia – Brasília, 2016.

71 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2016.

Orientador: Prof. Marylwilson Dias Ribeiro de Araújo. Departamento de Administração.

1. Qualidade. 2. Serviços. 3. Estratégia. I. Título.

José Gleyson Andrade Maia

**QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM BARÃO DE RIO BRANCO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração da Universidade de Brasília do aluno.

José Gleyson Andrade Maia

Prof. Marylwilson Ribeiro Dias de
Araújo
Professor Orientador

Profa. Deborah Lúcia Siqueira Botelho
Professora Examinadora

Brasília - 2016.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, que nos dá vida e saúde, nos sustenta, inspira, motiva, capacita e conduz nossos passos a cada dia.

À minha família pelo apoio incondicional.

A todos os tutores que nos acompanharam no decorrer desta jornada e que muito cooperaram para esta conquista.

Ao orientador que nos acompanhou neste processo final, com sua colaboração, paciência e compreensão.

A diretoria do Fórum Barão do Rio Branco que nos autorizou a execução da pesquisa, bem como todos os servidores que pacientemente contribuíram com as informações necessárias para sua efetivação.

E a esta renomada instituição, que nos proporcionou estes conhecimentos.

"Não existem países subdesenvolvidos.
Existem países sub administrados."

(Peter Drucker)

RESUMO

O estudo desenvolvido nesta pesquisa propõe expor os conceitos de qualidade na prestação dos serviços públicos, a qual é considerada um grande desafio diante de uma sociedade cada vez mais dinâmica, exigente e em busca da plenitude no exercício de sua cidadania. Objetivando contribuir para o incremento na qualidade dos serviços prestados no setor público, o presente estudo tem a intenção de evidenciar a possível existência de falhas em práticas administrativas e metodológicas que influenciam negativamente, e que podem ser aperfeiçoadas mediante a adoção de um novo modelo de gestão com maior foco voltado nas tais deficiências a partir das experiências em curso no Poder Judiciário brasileiro. O estudo toma por base o serviço de atendimento ao público prestado no Fórum Barão de Rio Branco no município de Rio Branco, Capital do Estado do Acre. Na forma de um estudo de caso, a pesquisa alcançou servidores e usuários que, mediante resposta a questionários, puderam expressar percepção da realidade organizacional, gerando insumos para a proposição de soluções estratégicas orientadas à melhoria dos serviços prestados no âmbito da Instituição.

Palavras-chave: Qualidade – Serviços – Estratégia.

ABSTRACT

The study developed in this research proposes to expose the concepts of quality in the provision of public services, which is considered a major challenge before an increasingly dynamic society, demanding and in search of fullness in the exercise of their citizenship. To contribute to increasing the quality of services in the public sector, this study intends to show the possible existence of failures in administrative and methodological practices that adversely influence and which can be improved by adopting a new management model with greater focus back on such deficiencies from the ongoing experiences in the Brazilian judiciary. The study is based on the service to the public service provided in the Fórum Barão do Rio Branco in Rio Branco, Acre state capital. In the form of a case study, the research reached servers and users that by responding to questionnaires, could express perception of organizational reality, generating inputs to propose strategic solutions aimed at improving the services provided within the institution.

Keywords: Quality – Services – Strategy.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Questão 01 – Pesquisa Interna .	35
Gráfico 2: Questão 02 – Pesquisa Interna.	36
Gráfico 3: Questão 03 – Pesquisa Interna.	36
Gráfico 4: Questão 04 – Pesquisa Interna.	37
Gráfico 5: Questão 05 – Pesquisa Interna.	38
Gráfico 6: Questão 06 – Pesquisa Interna.	39
Gráfico 7: Questão 07 – Pesquisa Interna.	40
Gráfico 8: Questão 08 – Pesquisa Interna.	41
Gráfico 9: Questão 09 – Pesquisa Interna.	42
Gráfico 10: Questão 10 – Pesquisa Interna.	43
Gráfico 11: Questão 11 – Pesquisa Interna.	44
Gráfico 12: Questão 12 – Pesquisa Interna.	44
Gráfico 13: Questão 13 – Pesquisa Interna.	45
Gráfico 14: Questão 14 – Pesquisa Interna.	46
Gráfico 15: Questão 15 – Pesquisa Interna.	47
Gráfico 16: Questão 16 – Pesquisa Interna.	47
Gráfico 17: Questão 17 – Pesquisa Interna.	48
Gráfico 18: Questão 18 – Pesquisa Interna.	49
Gráfico 19: Questão 19 – Pesquisa Interna.	50
Gráfico 20: Questão 20 – Pesquisa Interna.	51
Gráfico 21: Questão 01 – Pesquisa Externa.	53
Gráfico 22: Questão 02 – Pesquisa Externa.	53
Gráfico 23: Questão 03 – Pesquisa Externa.	55
Gráfico 24: Questão 04 – Pesquisa Externa	56
Gráfico 25: Questão 05 – Pesquisa Externa.	57
Gráfico 26: Questão 06 – Pesquisa Externa.	57
Gráfico 27: Questão 07 – Pesquisa Externa	58
Gráfico 28: Questão 08 – Pesquisa Externa.	59
Gráfico 29: Questão 09 – Pesquisa Externa	60
Gráfico 30: Questão 10 – Pesquisa Externa	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil do servidor pesquisado	31
Tabela 2: Perfil do usuário pesquisado.....	33
Tabela 3: Resultados da pesquisa interna.....	34
Tabela 4: Resultados da pesquisa externa	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF – Administração Pública Federal

CEJUSC – Centro de Solução de Conflitos e Cidadania

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GALLUP – Instituto Gallup

GAR – Gratificação por Alcance de Resultados

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística

IDESP – Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo

ISO – International Standardization Organization

PHD – Philosophiæ Doctor, ou Doutor da Filosofia

SAJ – Sistema de Automação do Judiciário

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJAC – Tribunal de Justiça do Estado do Acre

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação do problema.....	14
1.2 Objetivo geral	15
1.3 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Conceitos de Qualidade.....	17
2.2 Percepção da qualidade	18
2.3 Conceitos e Características dos Serviços	19
2.4 Serviços Públicos	19
2.5 Qualidade em serviços	21
2.6 Gestão no Poder Judiciário.....	25
2.7 O Papel do Juiz neste novo Contexto.....	27
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1 Tipo de Pesquisa.....	29
3.2 Universo e Amostra da Pesquisa	30
3.3 Análise dos Dados	31
3.3.1 Perfil dos servidores pesquisados.....	31
3.3.2 Perfil dos usuários pesquisados	32
3.3.3 Resultados da pesquisa interna.....	33
3.3.4 Resultados da pesquisa externa	52
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
APÊNDICE A	68
APÊNDICE B	70

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual está em constante transformação. Estas transformações têm sido impulsionadas pelos avanços em todas as áreas das ciências, e em especial com o apoio das comunicações, informática e pela evolução natural da sociedade globalizada, adaptando-se às novas tendências e à realidade a qual ela está inserida. As mudanças são constantes e necessárias em um ritmo cada vez mais acelerado e, neste contexto, as instituições, hoje fortalecidas pela democracia, precisam acompanhar tal evolução. Mesmo as instituições públicas tradicionais sentem que devido a estas transformações diversos paradigmas precisam ser quebrados, um novo modelo eficiente de gestão moderna e adequada à realidade e às crescentes demandas oriundas de uma sociedade contemporânea consciente não só de seus deveres, mas, principalmente de seus direitos, se torna indispensável. Esta mesma sociedade, ciente de suas garantias constitucionais de cidadania, reclama das instituições constituídas pelo Estado brasileiro a prestação de serviços públicos de qualidade.

De forma geral, percebe-se que há uma tentativa por parte de diversas instituições públicas de implantarem uma lógica de maior eficiência e qualidade advindas do setor privado. Contudo, no setor público, faz-se necessário o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da visão de qualidade vinculada à noção de satisfação.

O ato de gerenciar a qualidade dos serviços constitui em tomar ações determinadas para assegurar que as necessidades dos clientes estejam precisamente identificadas e que sejam atendidas de forma satisfatória. Para fornecer maior confiabilidade, faz-se necessário à implementação de ações planejadas e coordenadas por parte da administração pública. Essas ações devem fazer parte do planejamento estratégico e serem construídas de forma coletiva para que a qualidade dos serviços seja assegurada e sua execução fiscalizada.

Neste contexto, destaca-se o Poder Judiciário, um dos mais conservadores e reticentes quando se trata de mudanças. No caso em questão, trazendo para a realidade local, dentro do Judiciário estadual, o Fórum Barão do Rio Branco, de Rio Branco, estado do Acre, surge como instituição escolhida como objeto de análise, em uma proposta de estudo de caso, por tratar-se de o único fórum cível da capital, e por ser o principal mediador das conciliações e litígios entre os cidadãos acreanos.

Este trabalho visa contribuir com os estudos da qualidade dos serviços de atendimento nas instituições públicas, buscando-se reunir dados/informações com o intuito de conhecer a realidade atualmente em curso neste órgão, tendo como base a percepção da qualidade tanto

por parte dos clientes/jurisdicionados como pelos servidores, pretendendo, ainda, auxiliar com sugestões para a melhoria do serviço público.

Inicialmente, será objeto de enfoque os conceitos teóricos sobre qualidade, a percepção da qualidade, conceitos e características dos serviços, serviços públicos, qualidade em serviços, gestão no poder judiciário e o papel do juiz neste novo contexto, os quais serão abordados de forma sucinta.

Seguidamente, observar-se-á a metodologia e as técnicas de pesquisa empregadas, bem como o tipo de pesquisa e seu universo e amostra.

Posteriormente, será feita a análise dos dados, de modo detalhado, iniciando-se pelos perfis dos servidores e dos clientes. Na sequência, os resultados da pesquisa interna e externa, respectivamente.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Os recentes avanços tecnológicos em todas as áreas do desenvolvimento humano, seja no campo social, econômico e político, especialmente ocorridos com a globalização, impactaram a dinâmica do mundo. Estes impactos podem ser notados claramente através do nível de conhecimento e acesso as informações e implicam automaticamente na mudança do comportamento da sociedade atual, que está cada vez mais exigente e consciente de seu papel como agente transformador. Estas mudanças também se dão em função do aumento exponencial do ritmo das demandas advindas da necessidade de serviços e produtos melhores e de qualidade. Segundo Ulrich “A globalização requer que as organizações aumentem sua habilidade de aprender, colaborar e administrar a diversidade, complexidade e ambiguidade” (1998, p. 126).

Partindo desse contexto de transformação e ampliação de métodos e informações, percebe-se a necessidade de que a estrutura organizacional do poder judiciário também passe por mudanças, uma vez que se encontra estagnada, quando comparada aos avanços decorrentes das melhorias nos direitos humanos, por exemplo.

Nesse sentido, faz-se necessário contribuir nesse trabalho, que também é composto de pesquisa de campo, com elementos de satisfação e insatisfação com a qualidade do serviço público, especificamente no Fórum Barão do Rio Branco, no estado do Acre, para entender os entraves que dificultam a celeridade do atendimento e, ao mesmo tempo, diagnosticar os problemas existentes para que sejam solucionados mais rapidamente, em especial as demandas propostas em juízo, com o intuito de aperfeiçoar o acesso à justiça.

Observa-se através de reclamações externalizadas em falas no ambiente do Fórum Barão do Rio Branco, tanto de usuários quanto de servidores, que grande parte da população que procura o atendimento público, no poder judiciário acreano, não está satisfeita com a atual prestação jurisdicional oferecida. Essa problemática também foi evidenciada por meio da análise de questões formuladas e respondidas para esse fim, e que serão devidamente informadas nos capítulos seguintes.

É sensível a insatisfação por parte do jurisdicionado ainda no que diz respeito ao acesso simplificado das informações, e a falta de uma linguagem mais acessível ao cidadão comum, bem como a elevada burocracia e morosidade para a solução dos litígios em forma de processos que tramitam no judiciário nacional.

A lentidão da prestação jurisdicional é resultado de um judiciário estático e que não consegue evoluir na mesma dinâmica da iniciativa privada e da sociedade como um todo. Além disso, a desinformação, a linguagem extremamente técnica, falhas técnicas e humanas podem e precisam ser corrigidas para trazer maior satisfação àqueles que dependem diuturnamente da justiça.

Diante deste quadro, urge uma melhoria substancial na gestão da qualidade da prestação de serviços. Isto implica em uma análise mais profunda e, por sua vez, uma readequação para atender aos anseios dos cidadãos, que são os clientes destes serviços. Na esfera pública, os métodos empregados anteriormente mostram-se ineficientes, e a prestação dos serviços inadequada, pois existem diversos paradigmas enraizados na cultura organizacional advindos da burocracia que constituem um problema de complexa resolução.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como os clientes/jurisdicionados e servidores percebem a qualidade nos serviços prestados de atendimento ao cidadão no Fórum Barão de Rio Branco, assim como contribuir com sugestões para a melhoria do serviço público.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer a opinião dos servidores sobre a qualidade de seus serviços prestados no atendimento ao público;
- Conhecer a opinião dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados no atendimento feito pelos servidores;

- Apresentar o perfil dos respondentes;
- Avaliar a qualidade no atendimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho justifica-se pela necessidade de avaliação da qualidade dos serviços de atendimento nas instituições públicas, neste caso específico, no Fórum Barão do Rio Branco, para contribuir com o aprimoramento dos serviços prestados aos jurisdicionados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Entende-se que as organizações são constituídas de sistemas formados por diversos recursos, as quais procuram prover ao mercado produtos e serviços de forma satisfatória ao seu público-alvo, os clientes. Quanto a isso DRUCKER (2002, p. 35) explica que: "só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor". Para que isso ocorra faz-se necessário o conhecimento prévio por parte da organização das necessidades e preferências de seu segmento de mercado.

Em conformidade com Kotler e Armstrong (2003, p. 438),

[...] o consumidor atual busca continuamente novos produtos e serviços de qualidade. Nesta perspectiva, é imprescindível que as organizações estejam alerta, acompanhem as constantes mudanças desse novo mercado extremamente dinâmico e ofereçam um atendimento de qualidade, produzindo satisfação a seus clientes e fortalecendo-se diante a concorrência.

No ambiente organizacional, a inovação demanda do administrador habilidades e responsabilidade. Visando que é necessário capacitar os colaboradores/servidores para que estes estejam aptos a oferecer aos clientes um atendimento de qualidade, alcançando assim, o princípio básico da satisfação.

Diversos fatores precisam ser considerados para que a organização possa ter mais competência, independentemente de seu porte e esfera, sendo que nesta perspectiva, incessantemente é preciso trabalhar a qualidade do ambiente e do atendimento. Na percepção de Chiavenato (2004, p. 15) "as organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela".

No âmbito das organizações, existe o entendimento de que o papel essencial do administrador é viabilizar a distribuição dos recursos disponíveis e guiar os colaboradores no sentido de alcançar maior produtividade com o maior índice de aproveitamento possível destes recursos.

2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

Do latim *Qualitate*, este termo é definido no dicionário Michaelis como: atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza; grau de perfeição, de precisão, de conformidade a certo padrão.

De forma ainda mais técnica e objetiva, a *International Standardization Organization – ISO (1993)* define qualidade como a adequação ao uso, ou seja, como conformidade às exigências.

Existem diversas definições para qualidade, amplamente estudada por diversos autores, das quais, citamos algumas abaixo:

Sobre este conceito, Moura considera que:

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. Focando-se neste aspecto, o fornecedor precisa esmerar-se na qualidade daquilo que está sendo fornecido. Porque, ao atuar-se como cliente, espera-se receber qualidade. (MOURA, 1999, p.68).

Ainda neste mesmo segmento, Kotler afirma que “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” (KOTLER, 2000, p.79)

Já para Montgomery (2004), “a qualidade pode ser definida como o conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido”. Ou seja, a qualidade de um produto ou serviço é determinada pela capacidade do mesmo atender todas as expectativas para o qual ele foi criado.

Complementarmente, Besterfield (1990), afirma que a qualidade é o conjunto de características de um produto ou serviço que contribui para a satisfação dos clientes. Esta satisfação envolve preço, segurança, disponibilidade, durabilidade e usabilidade.

Convém destacar ainda que as conceituações de qualidade como atendimento às expectativas do cliente, adequação ao uso, satisfação do cliente ou conformidade com requisitos

representam visões restritas do termo. Uma Organização oferece qualidade quando atende requisitos, supre expectativas, mas também necessidades, quando busca a satisfação não somente do cliente, mas de todos os envolvidos com a Organização.

E por fim, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 249) conceituam a qualidade em serviço como “a comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Assim, a percepção torna-se o ponto chave com relação à qualidade na prestação dos serviços, pois é subjetiva e tanto o servidor/prestador quanto os clientes/usuários têm uma ótica sobre isso e, dependendo do resultado da análise, poderão afirmar se os serviços atendem suas expectativas. Isto constitui satisfação, quando atendidas, ou insatisfação, quando não.

2.2 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

A percepção de uma boa qualidade ocorre quando o cliente, ao experimentar o produto ou serviço, sente que suas expectativas foram atingidas, ou seja, aconteceram assim como ele esperava. Ressalte-se que cada cliente tem uma expectativa própria. Assim, os produtos e serviços estão à mercê de uma avaliação baseada nas necessidades individuais ou de um determinado grupo.

GRÖNROOS (1984) sustenta que:

A qualidade percebida de um serviço será o resultado de um processo em que o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do que comprou/recebeu, avaliando diferentes recursos e formas de utilização destes por parte da empresa fornecedora/prestadora. Assim, a qualidade percebida, dependerá do objeto esperado e do serviço experimentado, os quais estão, por sua vez, condicionados pelos recursos e ações internas e externas à empresa.

Essa conceptualização é proporcional àquela da maioria das pesquisas sobre a satisfação do consumidor. Nesse sentido, Palma afirma que “Qualidade não pode ser vista como um somatório de características, mas como o valor que é percebido pelas pessoas devido a suas características” (1996, p. 21).

A grande variabilidade na prestação de serviços contribui para agravar a subjetividade dessas percepções, pois não há como garantir a reprodução de um serviço que, muitas vezes, é entregue em ambientes distintos. Os momentos em que os serviços são prestados também podem variar para diferentes graus de necessidades (com mais ou menos urgência). O próprio

cliente pode ter variações nas suas percepções em relação ao serviço prestado, dependendo dos seus fatores psicológicos.

A busca por conhecer as expectativas dos clientes constitui um grande desafio por parte da gerência, pois baseado nelas é que estrategicamente as empresas focarão seus esforços e recursos no desenvolvimento de melhorias que tornem a percepção sempre positiva. Afinal, o cliente é a “alma” do negócio. Ele é quem determina a qualidade de um produto ou serviço.

2.3 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Tendo como origem etimológica no termo latim *servitium*, a palavra serviço já trás em sua própria raiz o seu significado, pois constitui a ação de servir. Conforme descrito no próprio Dicionário Michaelis, significa ato ou efeito de servir.

Já para alguns estudiosos, dentre os quais se destaca Kotler (2000, p. 191), o qual define que "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico".

Os serviços possuem características específicas e relevantes, as quais têm sido identificadas por outros autores. Neste contexto, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), afirmam que “as pesquisas em busca da mensuração da qualidade dos serviços surgiram a partir da preocupação com o aprimoramento da qualidade em produtos”. Os mesmos autores definem a qualidade de um serviço como “o grau em que ele atende as expectativas de um cliente, e afirmam ainda que ela é mais difícil de ser mensurada do que a qualidade de bens físicos (tangíveis) devido às características dos serviços, que são compostos em grande parte por experiências”. As peculiaridades destas características as tornam capazes de diferenciá-los de um produto. Dentre tais características, prosseguem os mesmos autores e destacam três: a primeira é *simultaneidade*, ou seja, consiste em que o serviço é prestado de imediato para ser consumido. A segunda, *intangibilidade*, implica em que os serviços representam um produto não físico. E por último, a *heterogeneidade*, que são as diversas formas pelas quais os serviços serão prestados para produzir a satisfação desejada pelo consumidor final.

2.4 SERVIÇOS PÚBLICOS

Além dos conceitos de serviço anteriormente descritos, convém conhecer o conceito de Serviço Público. Existem diversos conceitos de serviço público, os quais são encontrados principalmente nas áreas jurídicas e de gestão.

De modo prático e direto, serviços públicos são aqueles prestados à população visando produzir-lhe bem estar social. O Estado, por sua vez, é responsável por eles e faz parte de suas obrigações mais elementares, instituir, manter e executar serviços objetivando atender não só suas próprias necessidades, como também as da coletividade. A isso, denomina-se serviço público.

Segundo Hely Lopes Meirelles (2007, p. 330):

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público.

Ao pagar os impostos, os contribuintes financiam os serviços públicos. Mesmo assim, existem serviços que são pagos diretamente pela sociedade de acordo com o nível de consumo, tais como: energia, água, telefonia. Existem ainda os serviços que mesmo sendo de responsabilidade estatal, são executados ou fornecidos de modo parcial por empresas privadas, mediante as concessões públicas e/ou licenças especiais.

É o caso da educação, saúde, transporte coletivo urbano e até mesmo policiamento particular. Um ponto interessante em relação aos conceitos de serviço público apresentado é a satisfação do interesse ou da necessidade da sociedade de forma contínua, e em uma postura contemporânea os serviços públicos podem ser concedidos ao setor privado, com o Estado (concessor) como fiscalizador da execução dos serviços.

Insta considerar ainda outros autores, tais como Moreira Neto (2000 apud MACIEL, 2002) que define o conceito "tradicional" de serviço público, como sendo a:

Atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por leis consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração.

Ainda o mesmo autor traz o conceito "contemporâneo" de serviço público, como sendo:

As atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público.

As exigências advindas da evolução dinâmica de uma sociedade contemporânea e a globalização obrigam as organizações públicas à busca do aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços públicos. Faz-se imprescindível cada vez mais o uso adequado dos recursos de forma mais eficiente e eficaz possível.

Diante disso, as transformações são inevitáveis e o Estado precisa adaptar-se às novas condições que lhe são impostas continuamente, impactando diretamente em seus limites e forma de atuar, razão pela qual, segundo Bergue, “são exigidos de seus aparelhos uma nova configuração em termos de estrutura, processos e desempenho, sendo que este pode ser alcançado, nos níveis desejados, somente pela atuação das pessoas – os agentes públicos” (2007, p. 73).

2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS

De modo geral, os serviços prestados tanto nas organizações públicas como nas privadas necessitam de uma boa gestão, observando sempre e tendo como principal meta a satisfação do público e dos prestadores desses serviços. Para isso, faz-se necessário o compartilhamento do fundamento básico que é agrupar e incorporar todos os esforços disponíveis para atingir um objetivo comum.

Acrescente-se que, segundo CAMPOS (1992), o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana é “a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Assim, um produto ou 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.

O judiciário vive atualmente de metas rígidas, incumbidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ que, no cenário do Tribunal de Justiça do Estado do Acre, gera recompensas financeiras aos servidores, como meio de premiação, quando tais exigências são cumpridas. Isso também implica na satisfação destes prestadores de serviço.

Apesar disso, a palavra chave do momento passou a ser competência organizacional, uma vez que não basta possuir recursos necessários, e isto tem se demonstrado insuficiente, pois o que pode trazer bons resultados para uma organização é o uso adequado destes recursos de modo que haja sensível aumento no ganho da produtividade.

Desta forma, no âmbito do judiciário acreano, torna-se fundamental a habilidade em gerir recursos disponíveis, uma vez que as demandas sociais só aumentam e os recursos tendem à diminuição. Apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço.

Compartilhamos da fala de José Renato Nalini quando diz que o Brasil, como Estado heterogêneo:

Tem preservado modelo anacrônico de práticas políticas, cuja ruptura não tem sido viabilizada. As teses mais conservadoras são aquelas tendentes à assimilação no processo decisório, em detrimento da inovação. Esta nunca é bem recebida num estamento que resiste a qualquer transformação e se vem nutrindo de arcaísmo. (NALINI, 1999, p. 133)

A insatisfação da população brasileira com o Poder Judiciário se dá em grande parte por conta da grande morosidade em suas decisões, e isso faz com que caia muitas vezes no descrédito. De acordo com o estudo feito pela pesquisadora Maria Tereza Sadek, “inúmeras pesquisas de opinião retratam a expressiva insatisfação da população com a justiça estatal”. (SADEK, 2004)

Prossegue a mesma pesquisadora que de forma mais abrangente foram feitos levantamentos de institutos especializados (Vox Populi, Data Folha, IBOPE, Gallup), os quais mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam no sistema de justiça. Recentes investigações realizadas pelo IDESP (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo) apontam que os indicadores mais gerais são igualmente válidos para setores de elite da população. No meio empresarial, por exemplo, o Judiciário é muito mal avaliado, chegando a 89% os que o consideram "ruim" ou "péssimo", em termos de agilidade (IDESP, 1996).

Maria Tereza Sadek (2004) afirma ainda que “mesmo os operadores do sistema de justiça, tradicionalmente mais reservados em suas apreciações e vistos como portadores de forte espírito corporativo, têm reconhecido que as condições presentes são desfavoráveis”.

No caso específico do Acre, em especial no Fórum Barão do Rio Branco, são evidentes as críticas quanto à necessidade de uma mudança de postura quanto à burocracia existente e um desapego ao poder, dois relevantes fatores que trazem grandes dificuldades ao bom funcionamento da justiça.

Conforme um estudo feito por Andrea Rezende Russo em sua dissertação de mestrado e publicado na Coleção Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, em 2009:

Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, porquanto estas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, acabando com privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho superados, revelando incompetências. Diante destes e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças, seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, as organizações públicas seguem, em sua maioria, arraigadas ao conservadorismo e às tradições. Em razão disso, grande número de instituições públicas permanecem presas a padrões profissionais ultrapassados. (RUSSO, 2009, p. 16).

Tomando-se por base estes fatores, dentre os quais se destaca a acomodação, percebemos que no caso do Fórum Barão do Rio Branco, servidores e gestores compartilham da mesma concepção. Um dos fatores que contribuem para a manutenção deste quadro atual é o fato de que ao entrar no serviço público, ambos se deparam com estruturas há muito tempo em andamento, cheias de tradições e cultura amplamente enraizada e aceita. E, ao surgirem as críticas e/ou reclamações, percebem a realidade na qual estão inseridos e as dificuldades de mudança devido a alta resistência, levando-os finalmente a desistência.

Nesse sentido, concordamos com Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, quando afirmam que:

[...] No caso de uma organização, a cultura é um fator importantíssimo a ser levado em consideração em um processo de mudanças. [...] A experiência nos mostra inúmeras tentativas de mudanças que fracassaram, simplesmente por desprezar a cultura existente na organização, ainda que as intenções e os objetivos da mudança fossem defensáveis, necessários e desejáveis. [...] Desse modo, os processos são fortemente influenciados pela cultura das organizações, que, por sua vez, é determinada pelas pessoas e pelos sistemas que a formam. [...] Quanto mais formal for a cultura da organização e mais regulamentada ela for por leis e normas, mais sensível será o estabelecimento da fronteira entre o novo e o velho. [...] A energia necessária para fazer o rompimento do status quo de um sistema será tanto maior quanto mais estável, mais conservadora e menos receptiva for a cultura da organização para os processos de mudança”. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 203-204).

Assim, a mudança passa a ser um grande problema a ser enfrentado de frente no Fórum Barão do Rio Branco, pois, assim como em diversas outras organizações públicas, das mais variadas esferas, o poder judiciário do estado do Acre enfrenta muita resistência quanto às mudanças necessárias em todos os seus trâmites, rotinas e processos apreendidos até aqui. Mudança requer atitude, movimento, sair de onde se está para caminhar ao novo rumo. No entanto, as incertezas quanto à eficácia de tais mudanças geram medo em alguns, enquanto outros consideram ser mais cômodo permanecer do modo como está. Por conta disso, os problemas surgem e crescem, tornando-se insustentáveis, pois a dinâmica da realidade se

sobrepõe aos processos sistematizados, e dessa forma, os conflitos entre a administração pública, servidores e usuários, tornam-se inevitáveis.

A partir dessa realidade, partilhamos do pensamento de Paulo R. Motta quando afirma que:

Todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança – produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos -, mas se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não estiver propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá, ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso. (MOTTA, 1991, p. 238-239)

Dessa maneira, entendemos que para que haja qualidade no serviço público, no caso específico do Fórum Barão do Rio Branco, precisaremos enfrentar de frente a visão que se tem sobre a função do setor público. Mais ainda, a missão dos órgãos públicos. Uma compreensão de que o serviço público precisa ser “bem feito” para que o usuário, assim como o que presta o serviço, fique satisfeito. Para tanto, entender que a mudança é algo natural deve ser algo construído culturalmente pelos gestores dessas organizações.

Assim, entendemos que Maria Elisa Macieira tem razão ao afirmar que:

A organização existe para “fazer o bem”, significa que ela tende a ver sua missão como moral absoluta e não como econômica e sujeita a um cálculo de custo-benefício; A instituição se baseia em um “orçamento” e não em receber pagamentos por seus resultados; o sucesso é ter cada vez mais um orçamento maior; Tenha êxito ou fracasso, a demanda para inovar será ressentida com um ataque ao seu compromisso básico, à sua própria razão de existir e às crenças e valores. (MACIEIRA, 2004, p.2)

O poder público, em especial o Judiciário, está a algum tempo tentando se inserir no contexto organizacional do setor privado. Nessa tentativa, buscou aprimorar-se, traçando um processo contínuo de modernização, seguindo os caminhos e conceitos administrativos atuais. Contudo, faz-se necessário utilizar-se desses métodos e conceitos sem esquecer que a esfera é pública, e, portanto, precisa de algumas adaptações, já que a realidade do setor público - no que diz respeito à legislação e direitos trabalhistas- é outra.

Partindo desse pressuposto, tentar construir de forma consensual as mudanças necessárias, para nós, seria a melhor estratégia. Partir de uma análise, tanto individual quanto coletiva, ajudará a tornar o processo eficiente e ao mesmo tempo se construirá uma base organizacional levando-se em consideração as tradições e culturas locais, sem se perder o foco que é a satisfação, trazida através da qualidade do serviço público.

2.6 GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi outorgado um novo sentido à cidadania, atribuindo ao povo o papel de fiscal do poder político, pretendendo despertar as pessoas para o pleno exercício da cidadania consciente.

A partir de então, a Carta Magna incorporou os anseios da população, especialmente ao incluir em seu texto, direitos e garantias individuais e ao ampliar os instrumentos jurídicos para a efetivação destes.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi conferido um novo sentido à cidadania, atribuindo ao povo o papel de fiscal do poder político, pretendendo despertar as pessoas para o exercício da cidadania consciente.

A partir de então, a Carta Magna incorporou os anseios da população, especialmente ao incluir em seu texto, direitos e garantias individuais e ao ampliar os instrumentos jurídicos para a efetivação destes.

Segundo a pesquisadora Andrea Rezende Russo, em sua dissertação de Mestrado intitulada Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário: “estamos vivendo, pois, um momento em que o Poder Judiciário está envolvendo-se nas políticas públicas para suprir a ineficiência dos demais poderes” (2009, p. 24).

Mudanças significativas ocorreram no Poder Judiciário, implicando alterações drásticas no Direito de Família, Direito Penal, Direito Processual, Direito Constitucional, dentre outros. Além disso, a crise no Poder Judiciário veio somada ao seu papel de protagonista juntamente com os outros poderes: Legislativo e Executivo. Apesar de estudiosos do assunto considerarem que esse “protagonismo” é importante para a democracia, une-se a isso um processo de morosidade prejudicial ao seu funcionamento.

Há outro problema enfrentado pelo Poder Judiciário Brasileiro, conforme fragmento abaixo, escrito por Dalmo Dallari em seu livro O poder dos Juízes:

[...] no Judiciário o passado determina o presente, influenciando tanto na forma das solenidades, dos rituais e dos atos de ofício quanto no conteúdo de grande número de decisões. Esse é um dos principais motivos pelos quais há evidente descompasso entre o Poder Judiciário e as necessidades e exigências da sociedade contemporânea. (DALLARI, 2007. p. 8)

O fato de a sociedade passar, em curto espaço de tempo, por grandes transformações sociais, políticas e econômicas influencia na rápida defasagem dos fluxos de serviços,

dificultando de maneira decisiva na qualidade da prestação dos serviços e na gestão dos processos. As estruturas administrativas acabam sendo questionadas, mas até que a mudança ocorra já está obsoleta e mais mudanças são necessárias. Assim, há um aumento da demanda, pela morosidade no andamento dos processos. Dessa maneira, observa-se que há uma ampliação das estruturas administrativas no Poder Judiciário, mas uma diminuição de recursos financeiros para sua manutenção e bom funcionamento. Isso influenciará de forma direta na eficácia dos serviços e, conseqüentemente, na satisfação dos servidores e usuários.

Na tentativa de suprir a necessidade de investimentos na gestão administrativa foram tomadas algumas iniciativas. Conforme Andrea Russo:

Faz-se necessário destacar, no entanto, que antes mesmo destas alterações e incursões na esfera constitucional, já cientes da necessidade do investimento na gestão administrativa, algumas iniciativas foram tomadas. Porém, foi a partir das reformas constitucionais que as ações e projetos ampliaram-se e ganharam maior visibilidade, no sentido proposto pela lei maior, de investimento na melhoria da gestão pública. Passo a relacionar algumas referentes ao Poder Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça, que foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, tem entre suas principais competências a definição do planejamento estratégico, dos planos de metas e dos programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Dentre as metas para o ano de 2009 estão: “desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial; capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas”.

Visando atingir essas metas, o Conselho já editou a Resolução nº 70, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, prevendo que o próprio Conselho e os tribunais elaborem seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, até 31 de dezembro de 2009, devendo os tribunais garantirem a efetiva participação de serventuários e magistrados.

No mesmo sentido, caminha o Superior Tribunal de Justiça (STJ) ao elaborar planos de gestão para os biênios de cada administração. (RUSSO, 2009, p. 27-28)

Tratando-se especificamente do judiciário acreano, devemos destacar que a Fundação Getúlio Vargas - FGV do Rio de Janeiro foi contratada para fazer uma revisão completa em todo o modelo organizacional e administrativo do TJ/AC e remodelá-la. Além disso, criar um Programa de Capacitação em Poder Judiciário e desenvolver o atual Plano de Carreiras, Cargos e Remunerações - PCCR, para valorização dos salários dos servidores do Poder Judiciário Acreano.

Tem sido desenvolvido pela Escola Superior do Poder Judiciário do Acre - ESJUD o Programa de Capacitação em Poder Judiciário, o qual tem como objetivo capacitar magistrados,

servidores do Poder Judiciário e profissionais do Direito, como agentes proativos da modernização jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário.

Apesar dessas iniciativas ainda podemos detectar, através de análise de dados, que usuários e servidores não se sentem satisfeitos. Mas trataremos dessa questão no tópico 3.

2.7 O PAPEL DO JUIZ NESTE NOVO CONTEXTO

Partindo do contexto de transformações dinâmicas e constantes na sociedade contemporânea e da necessidade de mudanças na organização dos fluxos administrativos na esfera pública, encontra-se inserido nesse processo o juiz, nesse caso específico, na função de gestor.

A função gestora requer conhecimentos administrativos que muitas vezes não fazem parte do currículo ou mesmo da vivência de juízes gestores. Em toda a esfera pública encontramos gestores inexperientes e com conhecimentos muito específicos da área de formação acadêmica, que precisam enfrentar uma realidade que não fez parte de experiências anteriores. Isso tem dificultado muito o processo de mudanças e percepção da qualidade dos serviços prestados em âmbito administrativo.

Nesse mesmo pensamento, concordamos com Andrea Russo quando diz:

[...] a eficiência e a eficácia do trabalho produzido pelo juiz não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos. Isso porque, o juiz não pode se limitar apenas à atividade jurisdicional, porquanto acumula, também, a atividade administrativa, não obstante alguns deleguem totalmente aos escrivães e chefes de secretaria. Por isso, o magistrado necessita, entre outros conhecimentos, o conhecimento da ciência da administração. (RUSSO, 2009, p. 33)

Percebe-se cada vez mais que os gestores de modo geral na administração pública precisam ter o conhecimento específico necessário para o uso de suas prerrogativas. Conhecimento jurídico é fundamental. Contudo, conhecimento da área de administração pública é especialmente essencial. Soma-se a isso a necessidade de uma nova concepção de gestor, da qual entendemos que seja baseada num entendimento de que a figura do “chefe” e gestor seja associada à de um líder. Entendemos por líder um sujeito caracterizado pelas palavras de Richard Daft, quando diz que:

Um novo tipo de líder está sendo demandado, que seja capaz de guiar negócios nessa turbulência – um líder forte que saiba reconhecer a complexidade do mundo de hoje e dar-se conta de que não existem respostas perfeitas. A revolução exige que os administradores façam mais com menos, que mobilizem inteiramente os funcionários, que vejam mais as mudanças não como instabilidades, mas como fatores naturais, e

que forjem visões e valores culturais que permitam às pessoas criarem um ambiente de trabalho verdadeiramente colaborativo. Esta nova abordagem administrativa é muito diferente daquela tradicional, que enfatiza um rígido controle hierárquico, separação e especialização funcional e administração por meio de medidas e análises impessoais. (DAFT, 1999, p. 4.)

Assim, é fundamental que se desenvolva estratégias por parte dos gestores do poder judiciário para uma mudança de comportamento, no sentido de se qualificar para exercer a função administrativa. A imagem do juiz necessita ser mudada, conforme afirma Russo: “Uma imagem conservadora, burocrata, reservada, distante dos problemas sociais, elitizada. Um ser humano que é visto como um alienado da realidade social, um privilegiado” (2009, p.34).

Nesse sentido, além do Planejamento Estratégico e de diversas formas de organização administrativa adequadas à realidade nacional e local do Poder Judiciário, necessita-se da capacitação dos gestores e da quebra de antigos paradigmas que prejudicam o processo de mudança de pensamento e de postura. Planejamento estratégico, leitura correta da realidade nacional e local, contextualização social, econômica e cultural, somadas à mudança de comportamento e concepção de mundo do gestor, passando a se enxergar como um líder, são fundamentais para a ampliação da qualidade dos serviços públicos e, como consequência, satisfação dos usuários e servidores do Poder Judiciário.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Cozby (2006) enfatiza a importância das pesquisas científicas ao observar que cada vez mais legisladores e líderes políticos tomam decisões políticas e propõem leis baseadas em resultados de pesquisa. Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Já para Fachin (2005) a função essencial dos métodos e técnicas da pesquisa é a representação e a explicação sistemática das observações quantitativas numéricas relativas a fatores provenientes das ciências sociais, como padrão cultural, comportamental, condições ambientais, físicas, psicológicas, econômicas, que ocorrem em determinada sociedade ou de fenômenos de diversas naturezas pertencentes a outras ciências, como física, química, biologia, etc.

Segundo Barros; Lehfeld (2000, p. 68) a “[...] pesquisa científica consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta dos dados, no registro de variáveis presumivelmente relevantes para análises posteriores.” Já para Rudio (2004, p. 16-17) a pesquisa consiste numa “obra de criatividade, que nasce da intuição do pesquisador e recebe a marca de originalidade, tanto no modo de apreendê-la como no de comunicá-la”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa realizada tomando como base dentre várias taxionomias existentes na literatura, a apresentada por Vergara (2007), ou seja, quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins, em conformidade destacada por Vergara (2007, p.47) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Relativamente aos meios de investigação foi realizado um estudo de caso que, concomitantemente, segundo Vergara (2007, p.49) “É o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Neste caso, utilizou-se a abordagem quantitativa.

Yin (2005, p. 23) destaca que o estudo de caso é utilizado em diversas situações. Dentre elas, destaca-se a exploração para o conhecimento de fenômenos individuais e organizacionais. Para a definição da utilização desta estratégia de pesquisa, é necessário avaliar:

- O tipo de questão proposta;
- A extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais;
- O grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

O estudo de caso, na ótica de Yin (2005) responde a questões do tipo “como” e “por que”. Ou seja, trata-se de uma estratégia adequada quando se busca entender os processos ligados a determinado aspecto. Aplicam-se, ainda, quando se examinam fatos ou fenômenos contemporâneos nos quais o pesquisador não tem controle sobre o comportamento dos sujeitos envolvidos. Vergara (2007) destaca que este método tem caráter de profundidade e detalhamento e é aplicável quando o objeto de pesquisa está limitado a uma ou poucas unidades.

No trabalho de pesquisa em questão, usou-se amostra por tipicidade, uma vez que se pretendeu, de forma intencional, selecionar um subgrupo representativo da população-alvo, baseado nas informações adquiridas para saber a opinião os respondentes.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Foi escolhido o Fórum Barão do Rio Branco da Comarca de Rio Branco – AC, para o estudo caso, em virtude da significativa percepção da necessidade de melhorias e avanços na qualidade do atendimento público ao jurisdicionado que é o seu público alvo, face às reclamações advindas daqueles que diariamente buscam soluções para os litígios e em busca das garantias constitucionais de justiça, bem como para coleta de informações relevantes. Além disso, também aos servidores que estão ao encargo de fornecer um atendimento eficiente e eficaz.

A coleta de dados deu-se através da aplicação de dois questionários, sendo o primeiro composto de 20 (vinte) questões, tendo como alvo os servidores, ou seja, os prestadores de serviço. Já o segundo, composto por 10 (dez) questões, foi direcionado aos clientes/usuários dos serviços. A pesquisa foi realizada entre os dias 22 e 30 de junho de 2016 e a escolha dos sujeitos em ambos os casos foi por meio de uma amostra por conveniência, considerando as pessoas disponíveis e interessadas na participação do processo de pesquisa.

A relevância da aplicação dos questionários dá-se por considerar que a avaliação dos servidores e usuários externos é um parâmetro considerável quando utilizado como instrumento de apoio no processo decisório por parte da gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Acre, para a adoção de medidas que visem à melhoria e o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos ao jurisdicionado. Vale ressaltar também a existência do viés da contribuição sociopolítica, podendo ser usado como base para a delimitação de metas para ampliar o alcance da justiça onde atualmente ela ainda tem deficiências e dificuldades.

Normalmente, “o questionário é caracterizado por perguntas feitas por escrito ao respondente e pode ser de duas formas: aberto, dando margens a repostas mais subjetivas e fechado, dando margem a respostas mais objetivas” (VERGARA, 2007). Neste caso, adotou-se a forma fechada, justamente pela objetividade e celeridade no processo de obtenção das respostas em virtude da elevada demanda diária no atendimento, que compromete substancialmente o tempo disponível pelos servidores para outras atividades, tais como a de participar da pesquisa.

O Fórum possui atualmente em seu quadro efetivo um total de 152 (cento e cinquenta e dois) servidores, dos quais 139 (cento e trinta e nove) foram alcançados pela pesquisa interna. Os demais, 13 (treze) ausentes, estão de férias, licença maternidade, licença prêmio, licença médica ou usufruindo folgas. De qualquer modo, foi atingido no ato da pesquisa 92,07% do total ativo, o que confere um alto grau de precisão dos dados obtidos.

Quanto à pesquisa externa, em função da disponibilidade e o interesse em participar, responderam ao questionário 113 (cento e treze) pessoas que utilizam diariamente os serviços disponibilizados à população.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita a partir da tabulação das repostas dos respondentes em cada um dos questionários respectivamente em separado em uma planilha eletrônica desenvolvida a partir do aplicativo Microsoft Excel 2010®. Ao se concatenar os dados, geraram-se tabelas visando à simplificação do entendimento tanto dos perfis dos servidores quanto dos usuários. Além disso, outras tabelas foram confeccionadas com o intuito de demonstrar as respostas de todos os entrevistados a cada pergunta feita tanto aos servidores, que no caso foram 20 (vinte) questões, quanto aos usuários, 10 (dez) questões. Por conta de tais tabelas, relacionadas aos questionários, possibilitou-se a geração de gráficos que tornam o entendimento fácil e prático, demonstrando finalmente o grau de satisfação para cada item proposto, conforme se vê adiante.

3.3.1 Perfil dos servidores pesquisados

O perfil dos respondentes pesquisados internamente foi caracterizado em relação ao sexo, cargo/função ocupado, tempo de serviço, escolaridade e idade. No caso específico da idade, optou-se por considerar a idade média do servidor. Os dados foram sintetizados conforme tabela 01, abaixo:

Tabela 1: Perfil do servidor pesquisado

DADOS PESSOAIS	OPÇÕES	PERCENTUAL (%)	UNIDADE	TOTAL
SEXO	Masculino	41,73%	58	139
	Feminino	58,27%	81	
CARGO/FUNÇÃO	Analista Judiciário	25,90%	36	139
	Técnico Judiciário	74,10%	103	
TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	Até 05	35,97%	50	139
	06 a 10	17,99%	25	
	11 a 20	26,62%	37	
	Acima de 20	19,42%	27	
ESCOLARIDADE	Ensino Médio Completo	3,60%	5	139
	Ensino Superior Incompleto	7,91%	11	

	Ensino Superior Completo	53,24%	74
	Pós Graduação	35,25%	49
	Mestrado	-	-
IDADE (ANOS)	Média Geral		38,55
Fonte: Dados da pesquisa (2016).			

Como se evidencia acima no resultado obtido na pesquisa, o banco de Recursos Humanos do Fórum tem um corpo de servidores com predominância feminina. A maior força de trabalho é formada por técnicos judiciários. Há um bom equilíbrio quanto ao tempo de serviço, percebido porque apesar de 35,97% terem apenas entre zero e 05 anos de serviço, outros 44,61% possuem entre 06 e 20 anos de serviço, ou seja, estes, servindo como base de apoio compensando a inexperiência dos anteriores.

Os demais 19,42% são os mais experientes e referenciais que já deram e dão grande contribuição, e que em sua maioria estão em fase final na carreira, indo para a aposentadoria. Outro fator importante observado é o fato de que apesar do cargo técnico judiciário ser de nível médio, 88,49% de todos os servidores tem Graduação Superior e/ou Pós-Graduação. Vale ressaltar ainda que outros 7,91% do montante estão atualmente cursando alguma Graduação Superior.

Isso demonstra um elevado e excelente nível de instrução. Por outro lado, os que não estão estudando estão em final de carreira e/ou em vias de aposentadoria, e tem seus salários incorporados de valor elevado, o que os leva a não ter interesse ou considerar a devida importância de uma Graduação Superior. Também inexistem servidores com Mestrado ou Doutorado.

Cabe também o fato de que a idade média dos servidores ficou em aproximadamente 38 anos e 06 meses. Ou seja, uma força de trabalho relativamente jovem e dinâmica.

3.3.2 Perfil dos usuários pesquisados

O perfil dos respondentes pesquisados externamente foi caracterizado em relação ao sexo e escolaridade. Neste caso, simplificou-se ao máximo para poder tomar o menor tempo possível dos entrevistados que normalmente estão com muita pressa, e não costumam ficar retidos ou aguardando após as audiências e/ou consultas. Os dados obtidos estão sintetizados conforme tabela 02, abaixo:

Tabela 2: Perfil do usuário pesquisado

DADOS PESSOAIS	OPÇÕES	PERCENTUAL (%)	UNIDADE	TOTAL
SEXO	Masculino	52,21%	59	113
	Feminino	47,79%	54	
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental Incompleto	0,88%	1	113
	Ensino Fundamental Completo	0,88%	1	
	Ensino Médio Incompleto	0,88%	1	
	Ensino Médio Completo	33,63%	38	
	Ensino Superior Incompleto	16,81%	19	
	Ensino Superior Completo	27,43%	31	
	Pós Graduação	19,47%	22	
	Mestrado	-	-	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O público alvo de usuários é formado por pessoas de todas as camadas e segmentos sociais e, no âmbito da pesquisa, dentro da amostra, evidenciaram-se de forma muito equilibrada quanto à procura dos serviços, no quesito sexo, onde a diferença de entrevistados do sexo masculino em relação ao feminino foi muito pequena, ou seja, 52,21% e 47,79%, respectivamente. Outro ponto importante observado é que, por conta do amplo alcance social, o nível escolar é bem variável.

Contudo, estes mesmos dados, apontam para um substancial grau de escolaridade, onde 50,44% dos entrevistados possuem Ensino Médio Completo e/ou estão cursando alguma Graduação Superior, e que 46,90% já possuem formação Superior e/ou Pós-Graduação, restando somente 3,06% com a escolaridade mínima e a ausência total de usuários não alfabetizados.

3.3.3 Resultados da pesquisa interna

O questionário formulado para a análise interna com os servidores consistia em 20 (vinte) questões objetivas, as quais poderiam ter assinalada 01 (uma) entre 05 (cinco) respostas possíveis, para cada pergunta. Conforme lista abaixo:

- Insuficiente;
- Ruim;
- Regular;
- Bom; e
- Ótimo.

Ao término da aplicação da pesquisa, obtiveram-se de forma sintética, os seguintes resultados, conforme tabela 03, abaixo:

Tabela 3: Resultados da pesquisa interna

QUESTÕES	RESPOSTAS					TOTAL ENTREVISTADOS
	INSUFICIENTE	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	
01	21	23	57	32	06	139
02	21	22	61	32	03	139
03	17	26	55	37	04	139
04	29	28	47	33	02	139
05	01	06	30	82	20	139
06	12	17	62	41	07	139
07	04	31	44	53	07	139
08	05	05	23	70	36	139
09	01	07	27	70	34	139
10	03	-	11	77	48	139
11	04	06	23	72	34	139
12	02	01	15	83	38	139
13	02	-	10	83	44	139
14	-	-	12	88	39	139
15	-	-	01	55	83	139
16	-	-	04	61	74	139
17	02	-	20	92	25	139
18	01	-	11	76	51	139
19	01	02	11	89	36	139
20	03	08	49	63	16	139

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Considerando-se individualmente cada pergunta, para uma melhor compreensão dos resultados, foram desenvolvidos gráficos e análises mais precisas, como se segue:

Na questão **01**, **Como você classificaria o relacionamento da instituição no âmbito administrativo, com o servidor?**

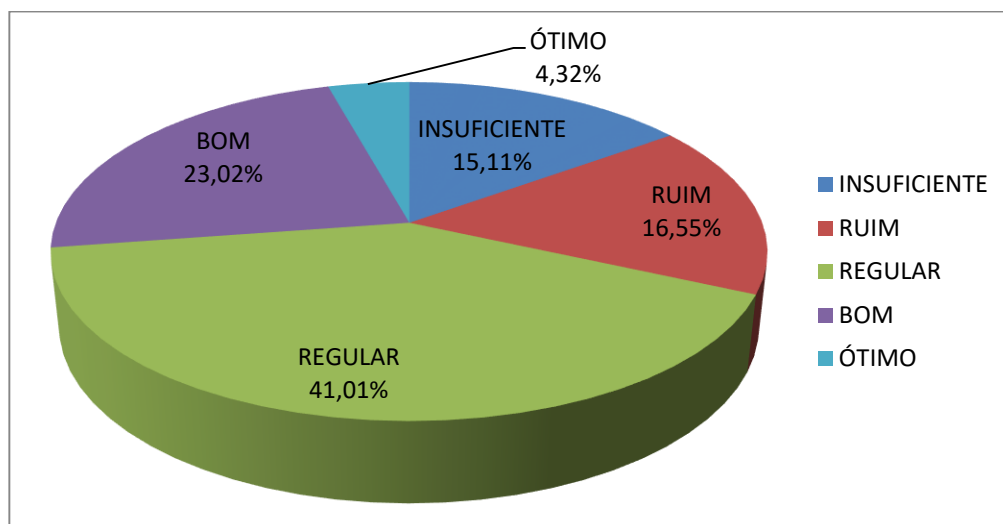


Gráfico 1: Questão 01 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme evidenciado no Gráfico 1, observa-se que 31,66% dos entrevistados consideram como deficitária a relação entre a administração da organização com seus servidores. Outros 41,01% também não consideram como satisfatória esta relação. Todavia, 27,34% da amostra consideram como favorável esta relação.

Se considerar-se a soma entre os 31,66% que consideram deficitária com os demais 41,01% que também não estão satisfeitos, perfaz um montante de 72,67% de insatisfeitos com a relação institucional no âmbito administrativo com estes servidores. Isso remete a um evidente parâmetro que influencia negativamente na prestação de um serviço de melhor qualidade, devido à falta de confiança dos servidores na administração atual da instituição.

Na questão **02**, **Como você avalia a capacidade do Plano Diretor do Judiciário para melhorar a qualidade do trabalho nesta unidade?**

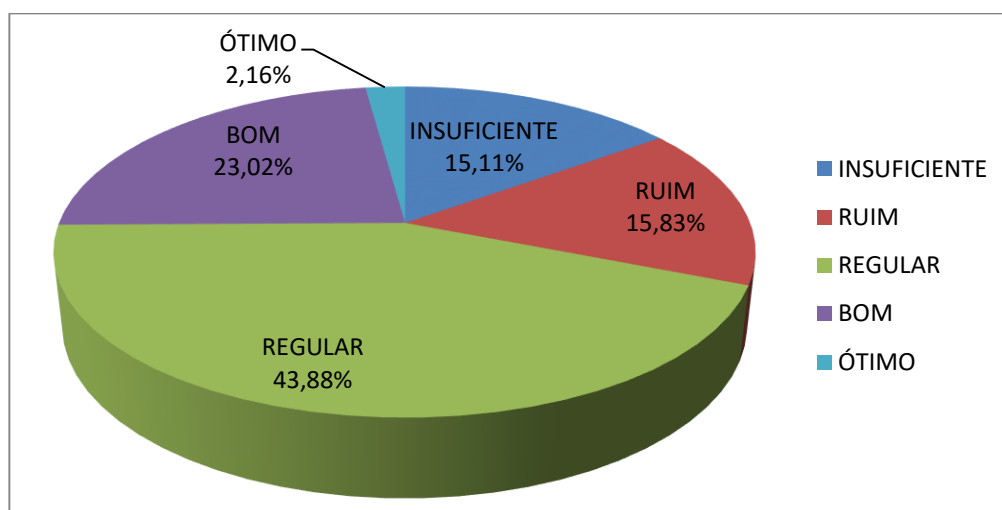


Gráfico 2: Questão 02 – Pesquisa Interna –Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Segundo os dados contidos no Gráfico 2, observa-se que 30,94% dos entrevistados consideram o Plano Diretor do Judiciário Acreano como inadequado para trazer as melhorias necessárias e urgentes na qualidade do trabalho no Fórum Barão do Rio Branco. Somando-se a isso, os demais 43,88% que também não estão satisfeitos, tem-se um montante de 74,82% de insatisfeitos com esse item. Por outro lado, 25,18% da amostra estão satisfeitos com o Plano desenvolvido e seguido pela atual gestão. Conclui-se então que a grande maioria dos servidores acredita que o atual Plano Diretor é ineficaz e não alcançará seus objetivos.

Na questão **03**, **Como você classificaria as oportunidades disponibilizadas pela organização no tocante a treinamentos, reciclagem e capacitação?**

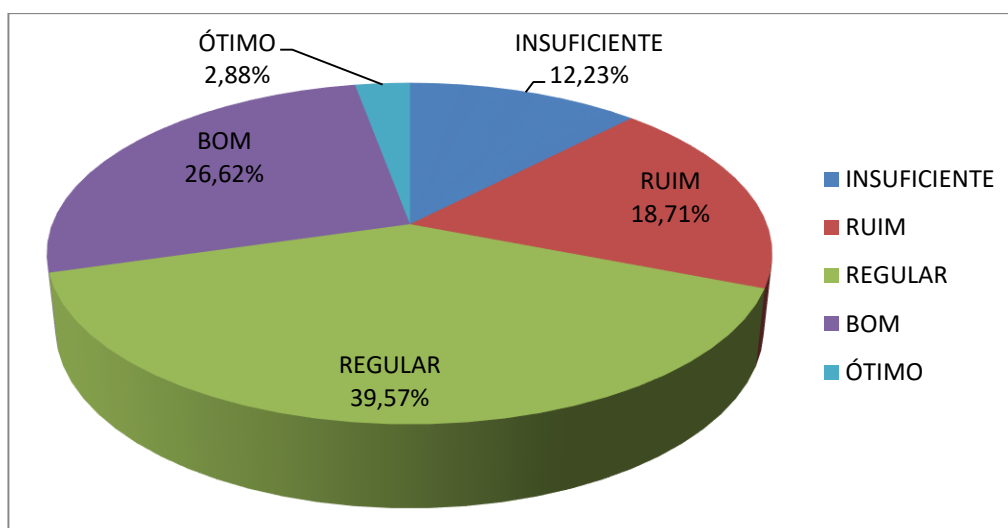


Gráfico 3: Questão 03 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados demonstrados no Gráfico 3 apontam que 30,94% dos entrevistados consideram insuficientes as oportunidades disponibilizadas pela instituição no que se refere a treinamentos, reciclagem e capacitação dos servidores. Acrescentando-se a isso, os demais 39,57% que também não estão satisfeitos, tem-se um montante de 70,51% de insatisfeitos com esse parâmetro. No entanto, 29,50% da amostragem estão satisfeitos com as disponibilidades fornecidas pela atual gestão. Percebe-se que a grande maioria dos servidores está muito insatisfeita com as oportunidades disponibilizadas, em especial por conta de um planejamento inadequado que se desvia do foco pretendido. Ou seja, os poucos cursos oferecidos atingem apenas uma pequena parcela dos servidores. Isso reflete a desmotivação de boa parte dos entrevistados quando se fala em reciclagem e aperfeiçoamento.

Na questão **04**, **Como o servidor classificaria sua remuneração?**

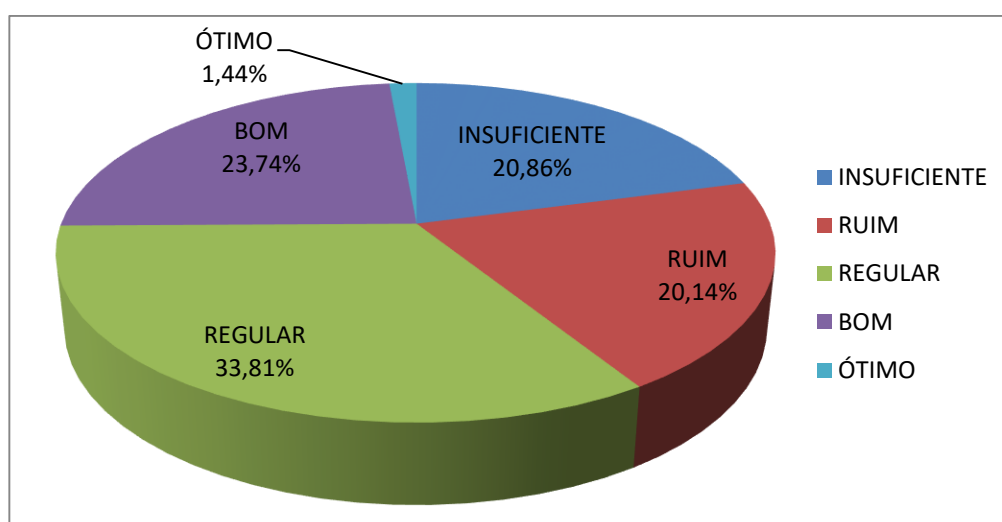


Gráfico 4: Questão 04 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados apresentados no Gráfico 4 demonstram que 41,00% dos entrevistados consideram insuficiente sua remuneração em função da grande carga de trabalho e suas exigências. Somem-se a isso, os demais 33,81% que também não estão satisfeitos, e obtém-se um montante de 74,81% de insatisfeitos com esse item. Apesar disso, 25,18% da amostragem demonstram satisfação com seu salário atual. Vale ressaltar, que boa parte dos que estão satisfeitos, são servidores antigos, com mais de 20 (vinte) anos de serviço e que possuem um diferencial salarial, uma vez que trazem incorporados em seus proventos mensais diversos benefícios que foram extintos posteriormente, os quais no plano de carreira atual inexistem, trazendo assim, uma grade vantagem financeira entre estes e os demais que não possuem tais

ganhos. Outros também que fazem parte deste seletivo grupo, são os que ocupam cargos de chefia e tem um ordenado substancialmente superior aos demais.

Ainda dentro deste contexto, existe um profundo descontentamento por parte dos respondentes, por conta de subitens que compõem a remuneração, tais como Auxílio Saúde e Auxílio Alimentação, pois, quando comparados aos percebidos pela Magistratura, revelam-se muito inferiores. Isso tem causado grande incômodo à classe, que se sente inferiorizada e injustiçada, pois considera que estes subitens essenciais deveriam ser iguais para todos, visto que as necessidades básicas de ambas as classes são as mesmas.

Na questão **05**, **Como o servidor classificaria a função que ocupa atualmente?**

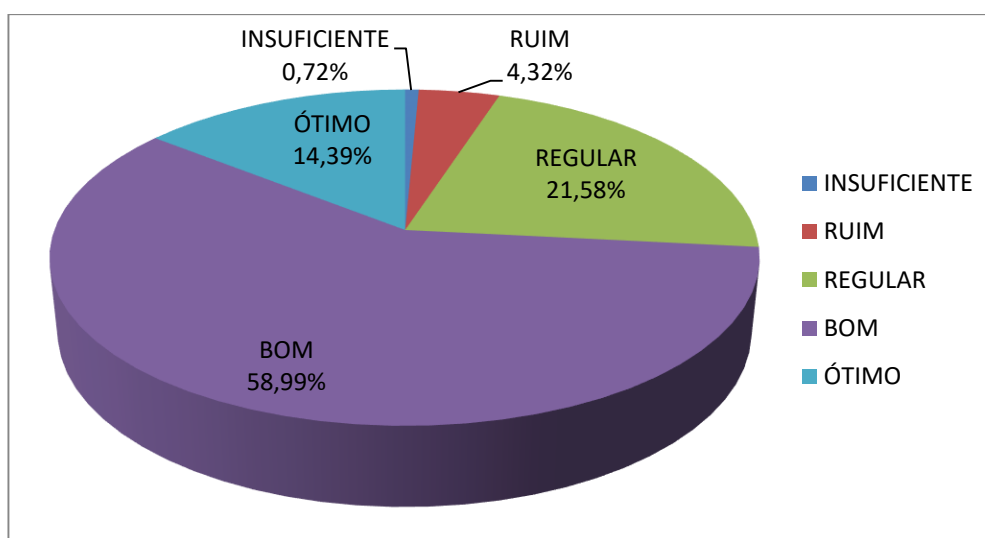


Gráfico 5: Questão 05 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 05 demonstra através de seus dados que 5,04% dos respondentes não estão nada contentes com a função que atualmente ocupam em seu setor de trabalho. Acrescente-se a isso, os demais 21,58% que também não se sentem realizados e chega-se a um montante de 26,62% que não estão felizes com a função exercida no momento. Contudo, a grande maioria, 73,38%, está satisfeita com sua ocupação. Isso demonstra que, apesar de algumas insatisfações naturais, o servidor majoritário gosta do que faz, e isto reflete positivamente tanto na produtividade, quanto na prestação de serviços de qualidade ao jurisdicionado.

Na questão **06**, **Como o servidor avalia a qualidade das ferramentas oferecidas para o seu trabalho?**

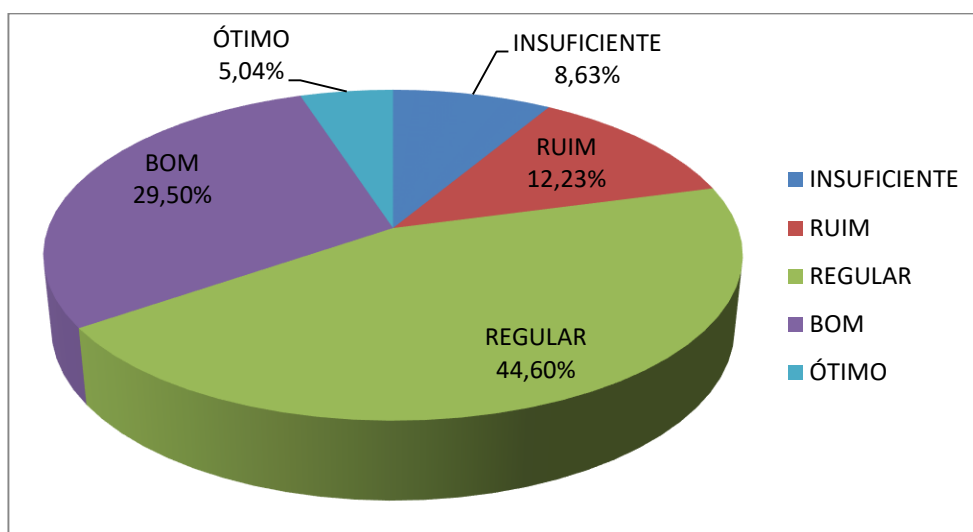


Gráfico 6: Questão 06 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Baseado nos dados apresentados no Gráfico 6 observa-se que 20,86% dos entrevistados consideram insuficientes e/ou ruim a qualidade das ferramentas disponibilizadas para execução de seu trabalho. Concomitantemente, outros demais 44,60% também não consideram favoráveis tais ferramentas. Totalizando 65,46% de insatisfação com este quesito. E isto ocorre em função das dificuldades operacionais encontradas no uso diário do Sistema de Automação do Judiciário – SAJ, que apresenta constantes instabilidades e falhas. Aliado a isso, a infraestrutura de rede lógica e elétrica do referido prédio precisa de investimentos suficientes para substituição dos defeituosos e obsoletos. Estes problemas causam grandes transtornos aos servidores que muitas vezes perdem seu trabalho ou tem que ficar parado esperando o aplicativo SAJ voltar a sua estabilidade. Existem ainda, os problemas de comunicação entre as unidades do Judiciário Acreano e a queda na internet, prejudicando substancialmente as atividades e paralisando os processos. Isto também reflete negativamente aos usuários que vem em busca de soluções aos conflitos e litígios, bem como, em busca de justiça, dos quais, muitos vêm de longe, e até de outros municípios do estado, e muitas vezes se deparam com estes transtornos e precisam voltar em outra ocasião para serem atendidos. Mesmo assim, 34,54% avaliam positivamente este item.

Na questão **07**, **Como você avalia o horário e a carga horária do seu cargo?**

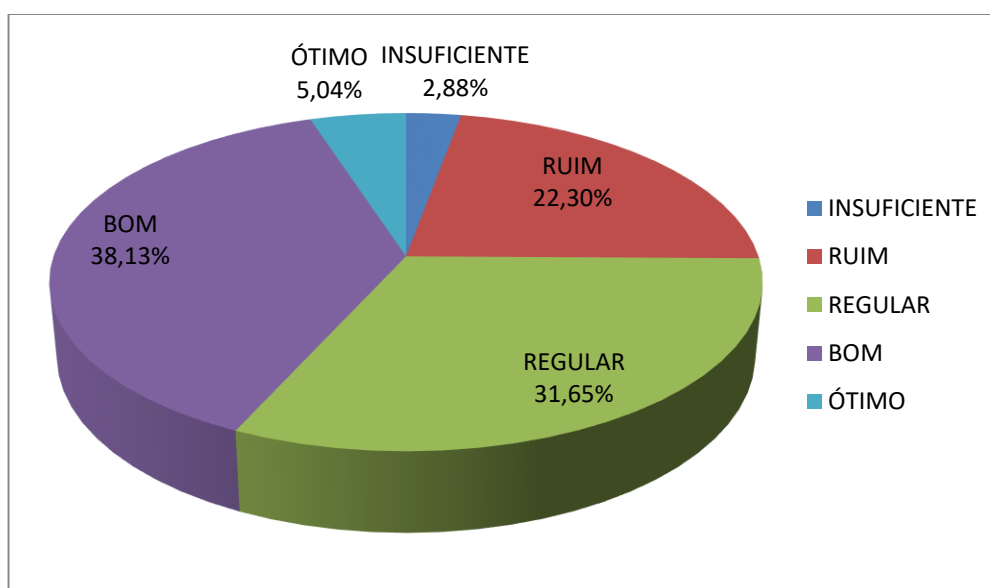


Gráfico 7: Questão 07 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados contidos no Gráfico 7 evidenciam que 25,18% dos respondentes não estão nada satisfeitos com a atual carga horária exercida em sua ocupação, considerando-a insuficiente e/ou ruim. Tomando-se mais os 31,65% que também demonstra insatisfação, obtém-se um montante de 56,83% de descontentes. Como já é notório e de amplo conhecimento e divulgação pelos meios de comunicação, o Poder Judiciário em todas suas instâncias, possuem uma demanda gigantesca de processos, os quais, só crescem, e se acumulam, devido a falta de material humano disponível para promover a celeridade necessária, e também pelo aumento natural da população que por si só já garante tal aumento. Mesmo trabalhando diuturnamente, não se consegue equilibrar esse desnível. Os servidores do Judiciário Acreano, e no caso em questão do Fórum Barão do Rio Branco, exercem uma carga horária mínima de 07 horas corridas, de 07:00hs às 14:00hs ou de 08 horas ao dia, de 08:00hs às 12:00hs e de 14:00hs às 18:00hs. Estes horários, são facilmente ultrapassados, justamente em função da altíssima demanda, e também por conta das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que precisam ser cumpridas. Este fator gera uma sobrecarga aos servidores, que demonstram tal descontentamento ao se questionar tal item. Apesar disso, 43,17% dos entrevistados demonstram estar de pleno acordo com o horário estabelecido atualmente. Isso se dá também, por questões pessoais, pois muitos também são workaholic. Já outros, por estarem em cargos de chefia são chamados pelo senso do dever, a cumprir fielmente os parâmetros estabelecidos.

Na questão **08**, **Como você classificaria o relacionamento do servidor em relação aos demais colegas e superiores?**

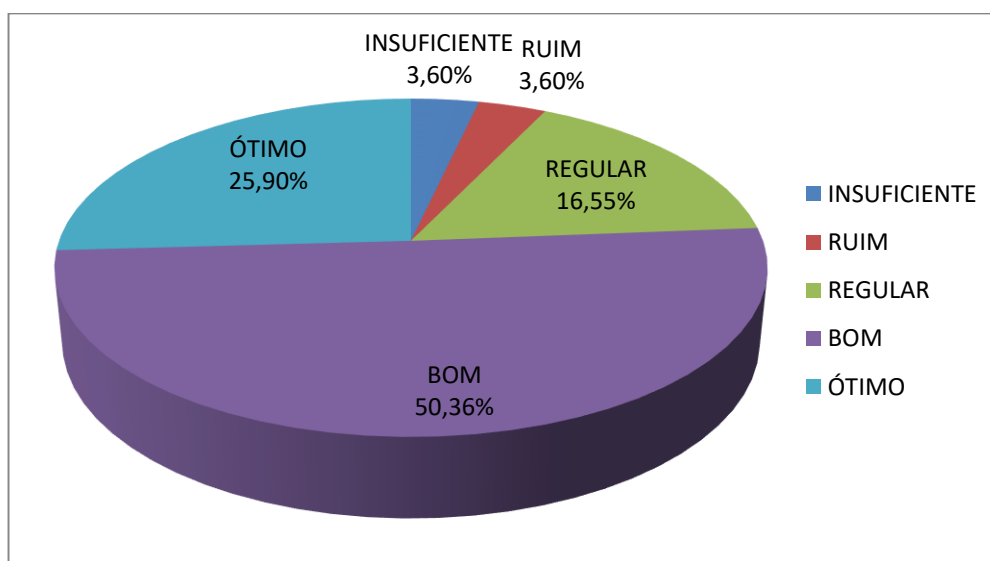


Gráfico 8: Questão 08 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 8 os dados revelam a existência de um pequeno grupo de servidores da ordem de 7,20% que consideram insuficientes e/ou ruim às relações interpessoais tanto entre si no mesmo nível, como também com os superiores. Neste mesmo seguimento, outros 16,55% também demonstram sua contrariedade. Chegando-se assim, a um montante 23,75% de descontentes neste quesito. Por outro lado, a grande maioria, 76,26% ratifica uma boa relação profissional entre seus demais pares e chefia. Um bom relacionamento interpessoal entre os servidores é de fundamental importância para que sejam prestados serviços de qualidade à clientela, pois os atritos e conflitos internos acabam por comprometer o desempenho individual e coletivo, trazendo prejuízo a outros itens que tem influência direta ao atendimento, tais como: a atenção, a gentileza e a cortesia dispensadas aos clientes e suas demandas que surgem diariamente. O cliente muitas vezes já vem estressado, e se depara com gente mal humorada para atendê-lo, gerando assim um grande transtorno a todos os envolvidos no processo.

Na questão **09**, **Como você avaliaria a sua motivação e interesse em relação à prestação de serviços ao cliente/jurisdicionado?**

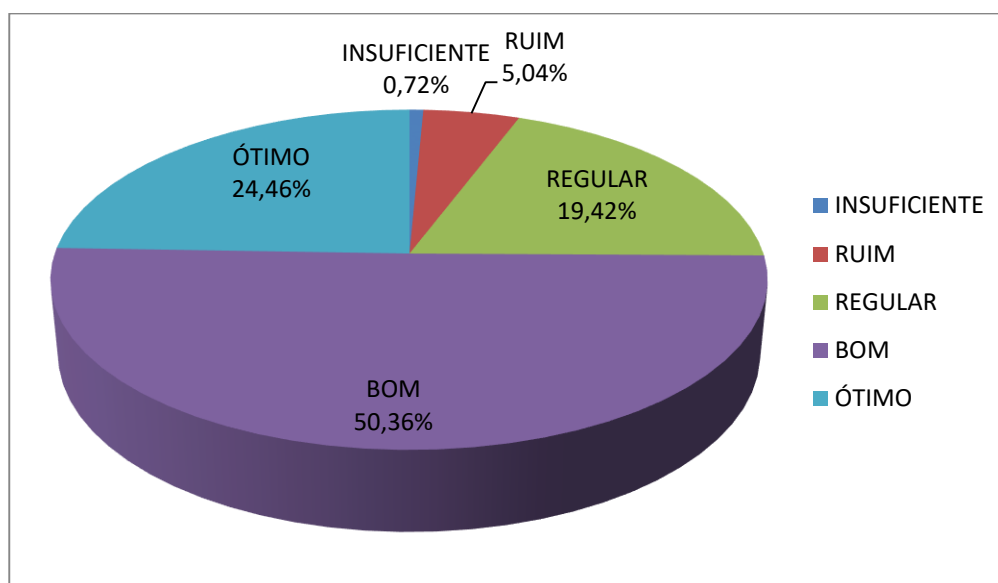


Gráfico 9: Questão 09 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 9 traz demonstrado em seus dados as informações de que 5,76% dos entrevistados revelam não ter motivação ou interesse na prestação de serviços ao cliente/jurisdicionado. Aliado a isso, outros 19,42% demonstram também ser indiferentes com este quesito, formando, assim, um grupo de servidores da ordem de 25,18% que demonstram desmotivação e desinteresse pelas demandas dos clientes/usuários. Este montante mostra-se elevado e está influenciado por diversos fatores motivacionais, dentre os quais, alguns descritos e avaliados na pesquisa e que atuam negativamente, impedindo, assim, o avanço das melhorias na qualidade do atendimento ao jurisdicionado.

Faz-se necessário um estudo específico e mais aprofundado para identificar todos os fatores negativos e os meios possíveis para reverter este quadro desfavorável, pois implica inclusive em um comprometimento na visão que a sociedade tem sobre a instituição e seus quadros.

O Fórum é um lugar onde se geram muitas tensões entre as partes envolvidas, devido aos litígios e conflitos aos quais a Justiça é invocada para dirimir as divergências e corrigir os desvios. Estas tensões fazem com que os clientes/jurisdicionados já venham e sejam emocionalmente influenciados pelas decisões ali tomadas. Por conta disso, a exigência de se demonstrar motivação e interesse é altamente relevante e necessária.

Felizmente, por outro lado, a grande maioria, ou seja, 74,82% dos respondentes sentem-se motivados e interessados em atender aos clientes e suas expectativas, com amor e com alto

profissionalismo, cumprindo assim fielmente os papéis aos quais foram designados, enquanto servidores públicos.

Na questão **10**, **Como você classificaria a qualidade de seu serviço prestado ao cliente?**

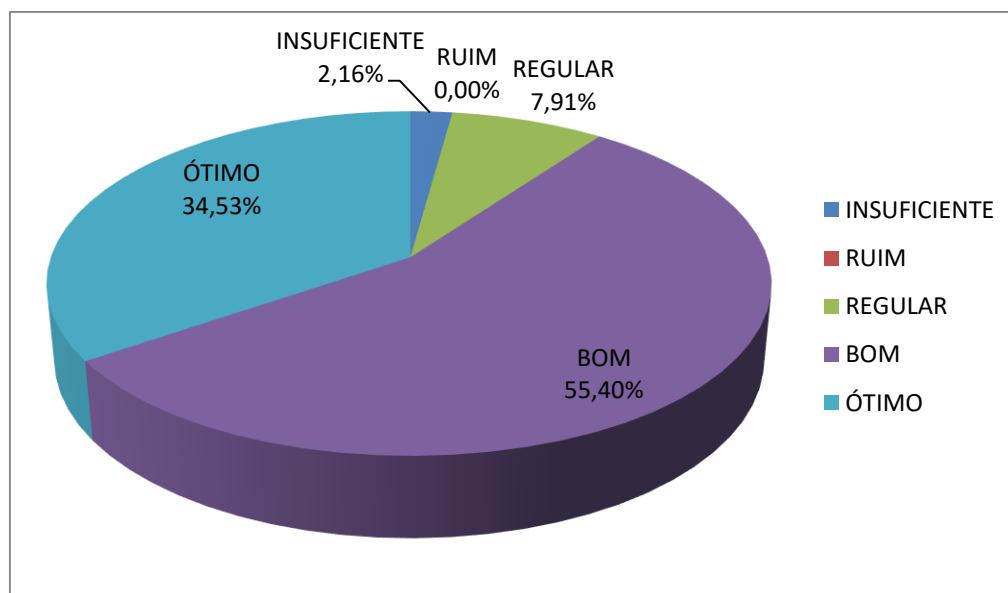


Gráfico 10: Questão 10 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme evidenciado no Gráfico 10, observa-se que apenas 2,16% dos entrevistados consideram como muita deficitária a qualidade de seu atendimento pessoal aos clientes/usuários. Outros 7,91% também consideram como não satisfatória sua prestação de serviço ao público. Todavia, 89,93% da amostra consideram como qualificados seus serviços, os quais demonstram conhecimento e aptidão para o pleno exercício deste ofício.

Ao considerar-se a soma entre os 2,16% que acham muita deficitária com os demais 7,91% que também não estão satisfeitos, perfaz um montante de 10,07% de servidores que revelam ser baixa a qualidade de seus serviços prestados ao jurisdicionado. Este percentual, apesar de ser relativamente baixo em relação ao oposto, reflete o fato de que alguns servidores se sentem inseguros, sem a experiência ou a capacitação necessária para exercer estes serviços de forma adequada, ou até mesmo por estarem desmotivados e/ou desinteressados.

Na questão 11, **Como você classificaria a sua satisfação no que faz?**

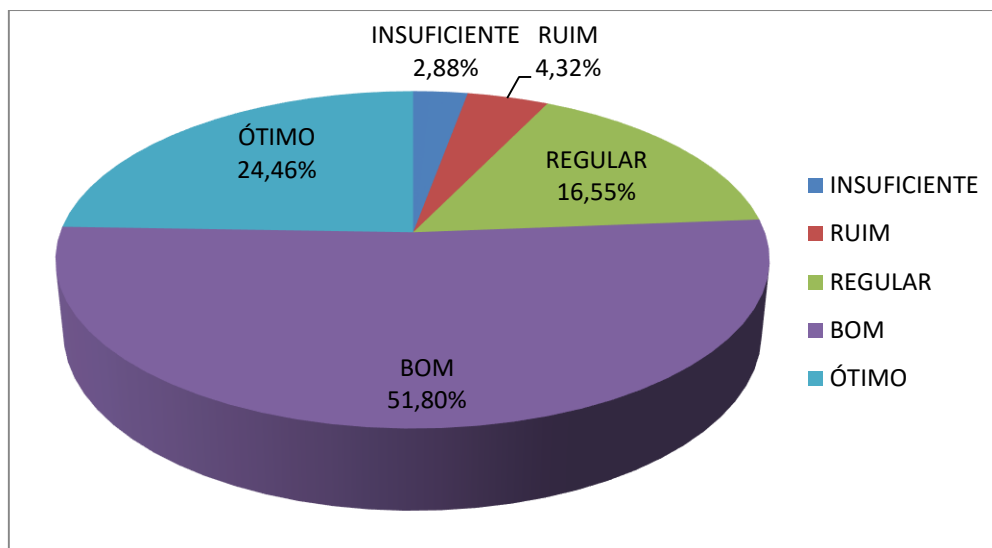


Gráfico 11: Questão 11 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 11 observa-se que 7,20% dos respondentes não apresentam satisfação naquilo que fazem. Aliados a estes, outros 16,55% se mostram indiferentes, ou seja, apenas cumprem seu papel. Entretanto, 76,26% da amostra demonstram ter satisfação em suas atribuições. Os 23,75% que compreendem o somatório de todos os insatisfeitos, demonstram a necessidade de um estudo aprofundado e a adoção de medidas que visem minimizar este parâmetro, pois a qualidade no atendimento está diretamente ligada à satisfação do agente naquilo que ele faz, ou seja, o prazer e o amor por isso refletem alta qualidade. Por outro lado, o descontentamento é responsável justamente por uma queda substancial neste quesito.

Na questão 12, **Como você classificaria seu grau de conhecimento das informações prestadas ao cliente?**

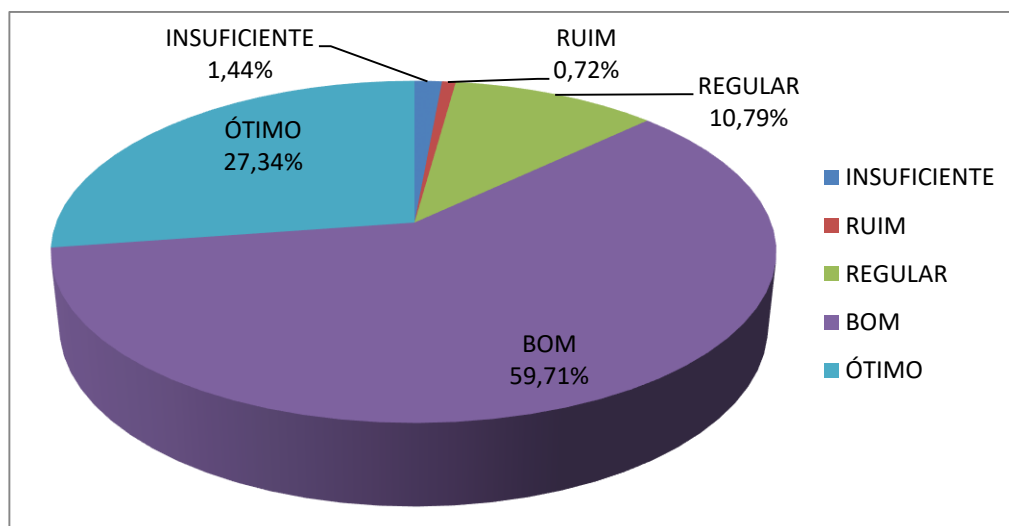


Gráfico 12: Questão 12 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 12 evidencia que apenas 2,16% dos entrevistados consideram insuficientes seus conhecimentos para prestar as informações necessárias aos clientes. Há ainda, os outros 10,79% que se consideram inaptos, por isso não possuem a devida confiança e segurança necessárias para prestar tais serviços com a qualidade exigida. No entanto, 87,05% do total da amostra demonstram ter plena aptidão e domínio de suas atribuições, bem como das informações que precisam ser repassadas aos clientes. Isto revela que o alto grau de instrução do corpo de servidores possibilita e influencia em uma melhor aprendizagem e capacitação para o exercício das atividades jurisdicionais.

Os 12,95% que revelam baixo grau de conhecimento das informações que devem ser prestadas aos jurisdicionados, demonstram a importância e a grande necessidade de investimentos em treinamentos, capacitação e reciclagem que visem corrigir estas deficiências, pois serviço de qualidade implica em pleno domínio das informações inerentes às suas atividades e que precisam ser repassadas aos clientes/usuários.

Na questão **13, Como você classificaria a clareza das informações que você presta ao cliente?**

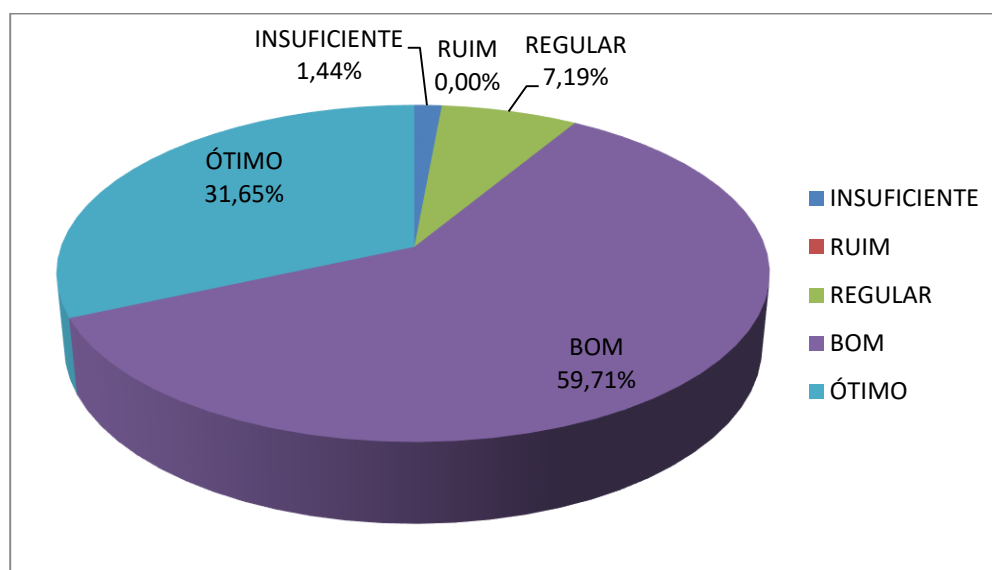


Gráfico 13: Questão 13 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As evidências demonstradas no Gráfico 13 são de que apenas 1,44% dos respondentes consideram insuficiente a clareza das informações que prestam aos clientes. Existem, ainda, outros 7,19% que se consideram pouco claras as informações prestadas aos usuários, totalizando 8,63% de servidores com dificuldades em tornar claras aos jurisdicionados, as informações pertinentes aos processos em que os mesmos estão inseridos. Isso ocorre por

diversos motivos, mas cabe destacar um, especialmente e principalmente pelo fato de que o direito possui uma linguagem própria, culta e ininteligível ao cidadão comum. Nestas ocorrências, se faz necessário haver a tradução pelo atendente para uma linguagem mais acessível e amigável. Mas, para tal, há a exigência de uma maior percepção e flexibilidade por parte do servidor em relação aos usuários que não estão habituados com os termos complexos empregados nos jargões da Justiça. Este detalhe pode facilmente ser aprimorado ou corrigido por meio de capacitação e treinamentos.

Por outro lado, existem 91,36% do total da amostra que demonstram serem capazes de tornarem claras as informações prestadas aos clientes/usuários, demonstrando assim um elevado grau de comprometimento e competência neste quesito.

Na questão **14**, **Como você classificaria suas habilidades no atendimento ao público alvo?**

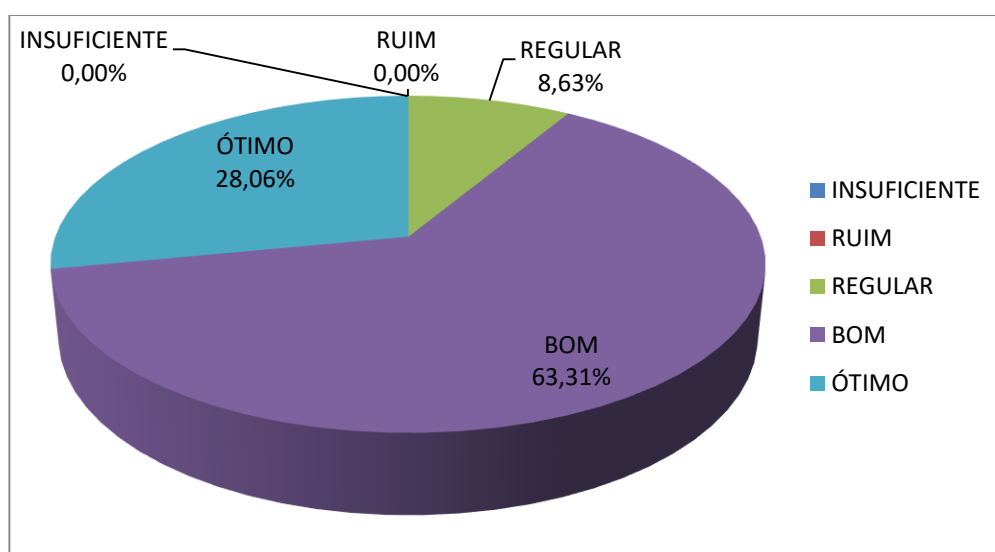


Gráfico 14: Questão 14 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observando o Gráfico 14, percebe-se que apenas 8,63% dos entrevistados se consideram pouco habilitados ao atendimento do público alvo. Este percentual pode ser considerado razoável e dentro da normalidade. Contudo, merece atenção quando do planejamento para viabilização das metas e melhorias. Já 91,37% dos respondentes demonstram possuir plenas habilidades para atender as demandas dos usuários/clientes.

Na questão 15, **Como você avalia o seu comprometimento e seriedade com a qual realiza suas tarefas?**

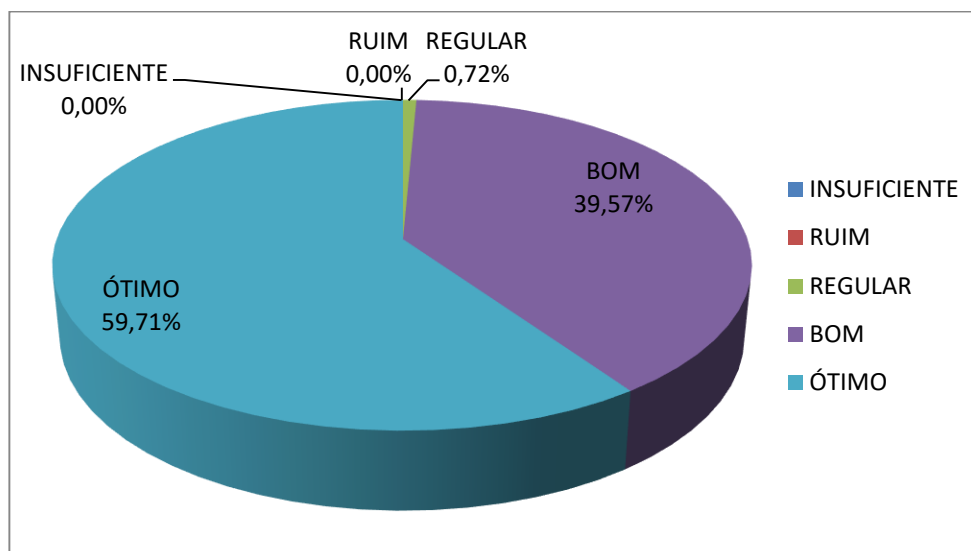


Gráfico 15: Questão 15 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 15 encontra-se evidenciado que apenas 0,72% dos entrevistados consideram-se pouco comprometidos com as tarefas por eles executadas. Um percentual ínfimo comparado ao contexto total. Mesmo assim, demonstra certa falta de profissionalismo e seriedade por parte destes servidores.

Felizmente, 99,28% do total dos respondentes demonstram alto grau de comprometimento, seriedade e zelo pela coisa pública.

Na questão 16, **Como você classificaria a sua gentileza no trato com o cliente?**

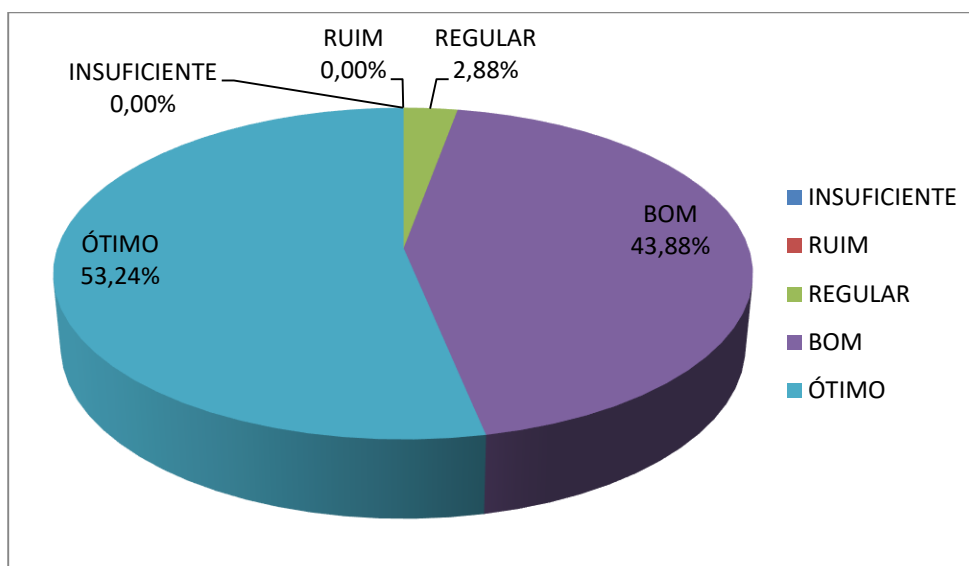


Gráfico 16: Questão 16 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 16, demonstra que apenas 2,88% dos respondentes consideram-se pouco gentis em seu trato cotidiano com os clientes/usuários. Um percentual pequeno, mas, que também requer atenção. Por que, de certa forma, reflete falta de comprometimento e profissionalismo por parte destes servidores.

Por outro lado, 97,12% do total dos entrevistados, ou seja, a maioria esmagadora dos servidores, os quais revelam alto grau de comprometimento, considerando assim, os clientes como uma parte muito importante do seu trabalho e suas responsabilidades e digna de toda a atenção possível, cuidados e bons tratos. Isto, antes de tudo representa educação, profissionalismo e respeito.

Na questão 17, **Como você classificaria a sua capacidade de resolver problemas ou situações não previstas no ambiente de trabalho?**

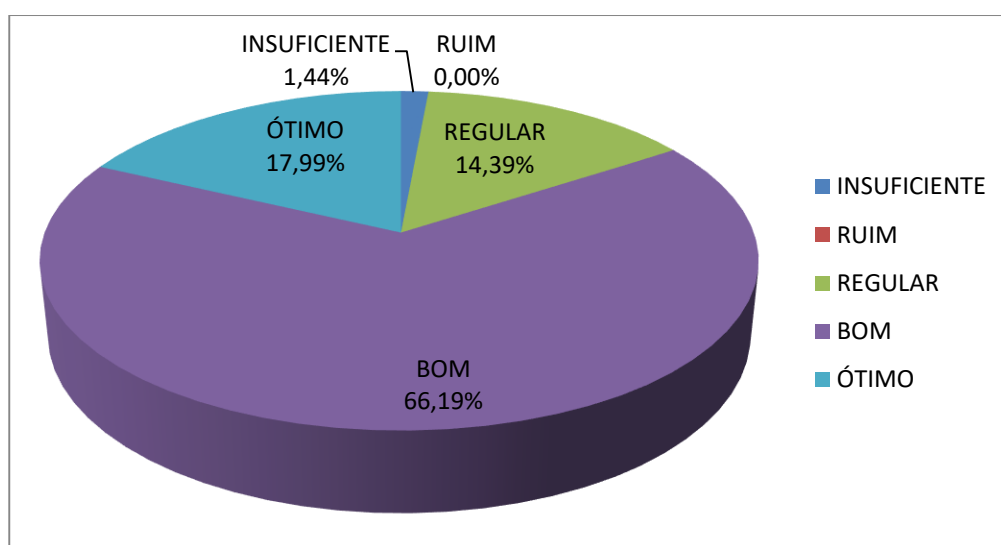


Gráfico 17: Questão 17 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados contidos no Gráfico 17 revelam que 1,44% dos entrevistados não se sentem aptos, capacitados para resolver problemas ou situações imprevistas e atípicas. Aliado a isso, outros 14,39% demonstram pouca segurança e confiança para dirimir tais situações excepcionais. Ou seja, somando-se ambos obtém-se um montante de 15,83% de servidores que se sentem despreparados para atuar de maneira eficaz em situações que estão fora da rotina. Apesar de considerável, pode facilmente ser superado através de treinamentos, capacitação ou reciclagem.

Apesar disso, 84,18% dos respondentes se sentem capazes e confiantes o suficiente para atuar de forma a solucionar as impesciências.

Na questão **18**, **Como você avalia a sua disponibilidade para com seus colegas e superiores?**

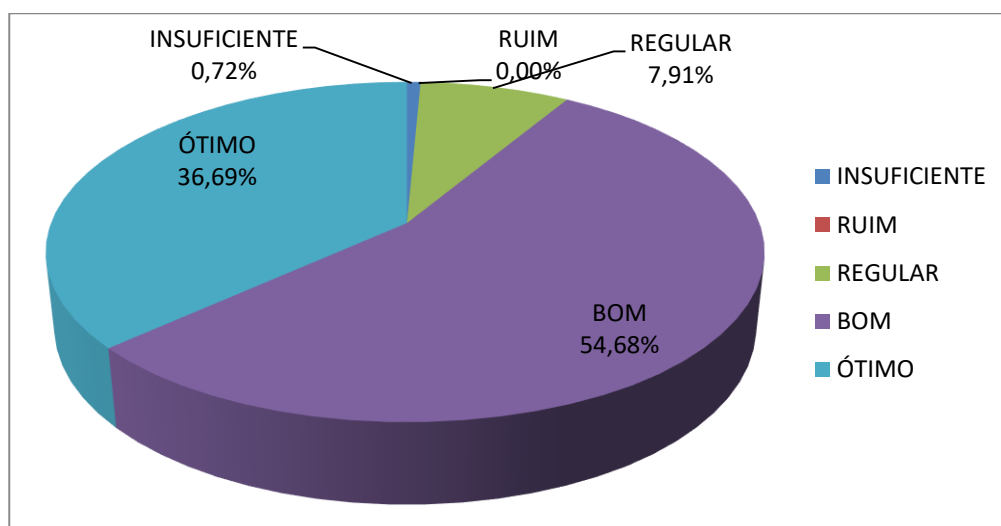


Gráfico 18: Questão 18 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados obtidos no Gráfico 18 demonstram a existência de um pequeno grupo de servidores da ordem de 0,72% que não tem interesse em estarem disponíveis aos seus pares ou superiores. Acrescente-se a isso, os demais 7,91% que se revelam pouco interessados em se dispor, e tem-se um montante final de 8,63% de respondentes na condição de pouco propensos a colaboração com os demais colegas e com a chefia. Isto se dá, por conta de problemas de relacionamento interpessoais que são difíceis de tratar, mas, que precisam ser observados e sempre que possíveis corrigidos. Uma boa conversa, um modelo adequado de liderança, que vise a união do grupo, fazendo dele um grupo coeso, pode ser uma medida adotada. Mas, isso também depende de esforço, sensibilidade, determinação e competência da chefia para não só diagnosticar, mas, como também tratar. Muitas vezes, a própria chefia é a grande responsável por estas situações, devido ao seu modelo de gestão.

Por outro lado, a grande maioria dos respondentes, 91,37% ratifica sua pró-atividade, mostrando grande disponibilização tanto para com os colegas como para os superiores. Vale ressaltar que isto não tem absolutamente nada haver com bajulação ou algo semelhante. Trata-se de pleno profissionalismo, companheirismo e espírito de equipe, que são essenciais para um bom desempenho nas atividades cotidianas em qualquer ambiente de trabalho coletivo.

Na questão 19, Como você avalia a sua capacidade de desenvolver as atividades em equipe?

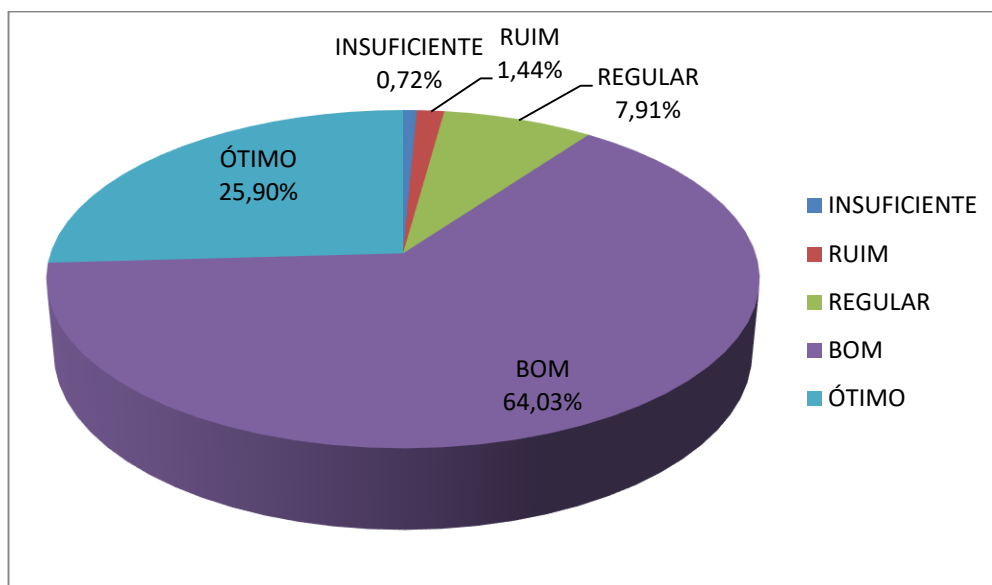


Gráfico 19: Questão 19 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 19 traz demonstradas em seus dados as informações de que 2,16% dos entrevistados se revelam incapazes de desenvolver atividades em equipe. Aliados a estes, outros 7,91% também manifestam pouca capacidade para tal fim. Assim, juntos perfazem um montante de 10,07% de servidores inabilitados ao trabalho em equipe. Este percentual é substancial e deve ser seriamente considerado e levado a um estudo aprofundando para apurar as causas e buscar soluções, pois este item é de extrema relevância quando se trabalha em coletividade. Normalmente, o individualismo é fonte de problemas nas relações interpessoais, pois impede um melhor aproveitamento nas atividades em equipe e promove pontos de sobrecarga.

Mesmo assim, 89,93% dos respondentes consideram serem plenamente capazes de exercer suas atividades em equipe. Este grupo muito contribui para o aumento da produtividade, bem como na parceria com instituição, visando uma melhoria no atendimento ao público e alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Na questão 20, Como classificaria a cortesia dos clientes de sua unidade de trabalho?

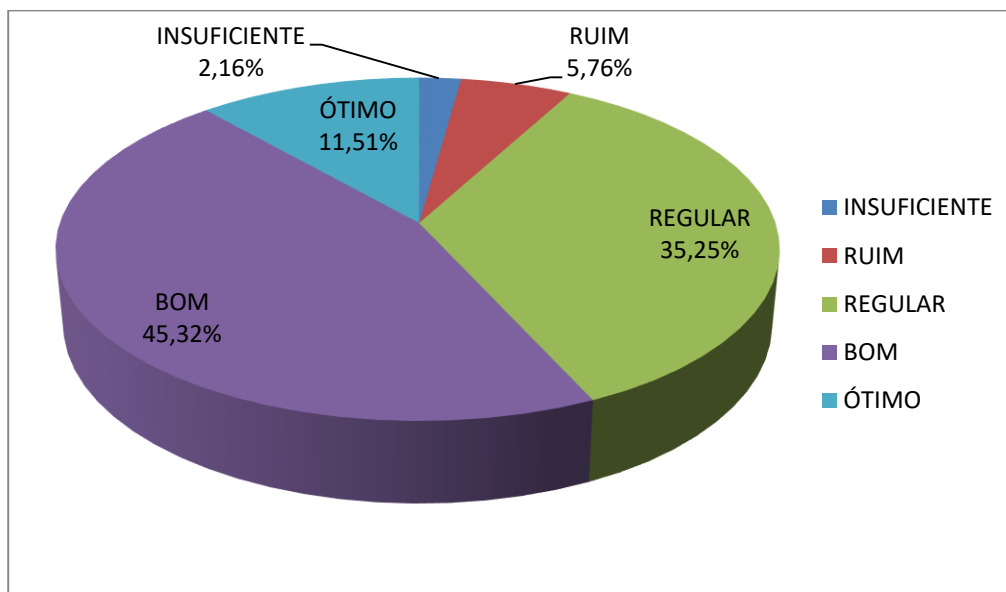


Gráfico 20: Questão 20 – Pesquisa Interna - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme evidenciado no Gráfico 20 observa-se que 7,92% dos respondentes consideram que os clientes/usuários que são atendidos em suas unidades se mostram descorteses. Isto de certa forma, apesar de ruim, é natural e ocorre muitas vezes. Na maioria delas, em função do estado emocional em que os clientes se encontram ao serem intimados a comparecer perante a Justiça para dirimir seus litígios, e que acabam irradiando aos servidores que os atendem. O Tribunal de Justiça do Estado do Acre, inclusive, possui um núcleo de psicologia para atender aqueles servidores que sentirem a necessidade de serem acompanhados. É bem verdade que o mesmo é bastante precário, pois existe somente um único psicólogo disponível para atender todo o Judiciário, o que demonstra grande déficit. Há também a questão da inexperiência dos servidores mais novos, que ingressaram na carreira à pouco tempo, e não possuem o know-how necessários para interagirem de maneira menos conflituosa. Com o tempo vão se adaptando, e os casos excepcionais podem ser tratados pela chefia de diversas formas.

Existem, ainda, outros 35,25% dos entrevistados que consideram de forma neutra ou minimamente necessária a cortesia dos clientes/usuários. Estes não são afetados pelas intempéries das relações.

Contrariando os anteriores, 56,83% dos respondentes consideram que a cortesia e a cordialidade são marcas registradas dos jurisdicionados, e que existe uma relação profícua entre

ambos. Isto, talvez esteja relacionado com a experiência obtida ao longo de anos de serviço e domínio do contexto ao qual estão inseridos.

3.3.4 Resultados da pesquisa externa

O questionário formulado para a análise externa com os usuários consistia em 10 (dez) questões objetivas, as quais poderiam ter assinalada 01 (uma) entre 05 (cinco) respostas possíveis, para cada pergunta. Conforme lista abaixo:

- Insuficiente;
- Ruim;
- Regular;
- Bom; e
- Ótimo.

Ao final da aplicação da pesquisa com os usuários/clientes, foram obtidos os seguintes resultados, conforme descrito abaixo, na tabela 04:

Tabela 4: Resultados da pesquisa externa

QUESTÕES	RESPOSTAS					TOTAL ENTREVISTADOS
	INSUFICIENTE	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	
01	05	07	30	49	22	113
02	04	08	34	48	19	113
03	05	17	35	40	16	113
04	04	09	31	41	27	113
05	02	11	33	46	21	113
06	07	13	38	39	16	113
07	06	17	30	43	17	113
08	08	33	28	34	10	113
09	07	12	43	41	10	113
10	20	20	30	33	10	113

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Levando-se em conta individualmente cada pergunta, e para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, foram desenvolvidos gráficos e análises mais precisas, conforme se seguem abaixo:

Na questão 01, O que acha da qualidade de atendimento do Fórum?

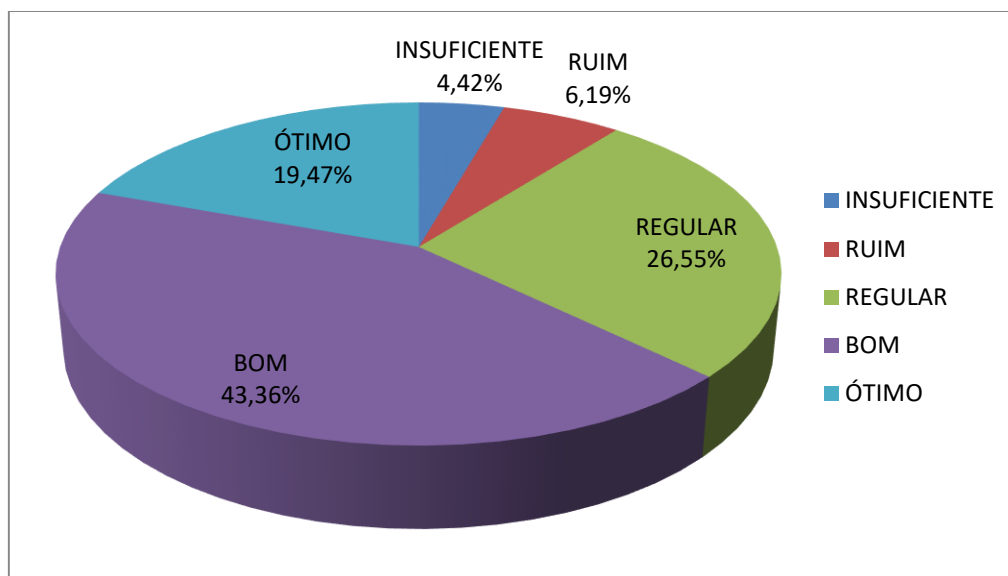


Gráfico 21: Questão 01 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme evidenciado no Gráfico 21, observa-se que 4,42% dos respondentes consideram que a qualidade no atendimento do Fórum Barão do Rio Branco é insuficiente. Neste mesmo segmento, 6,19% a consideram ruim. Outros 26,55% acham regulares. Somando-se os percentuais de insuficiente, ruim e regular, tem-se um montante de 37,17% de clientes/usuários insatisfeitos. Este percentual mostra-se elevado, e requer cuidado por parte da administração, pois, compromete a eficiência e eficácia na gestão pública. Necessita-se de um estudo mais aprofundado em busca de identificar as principais causas e procurar saná-las.

Por outro lado, 62,83% dos entrevistados julgaram como bom ou ótimo este quesito.

Na questão 02, Como você classificaria a recepção e a informação?

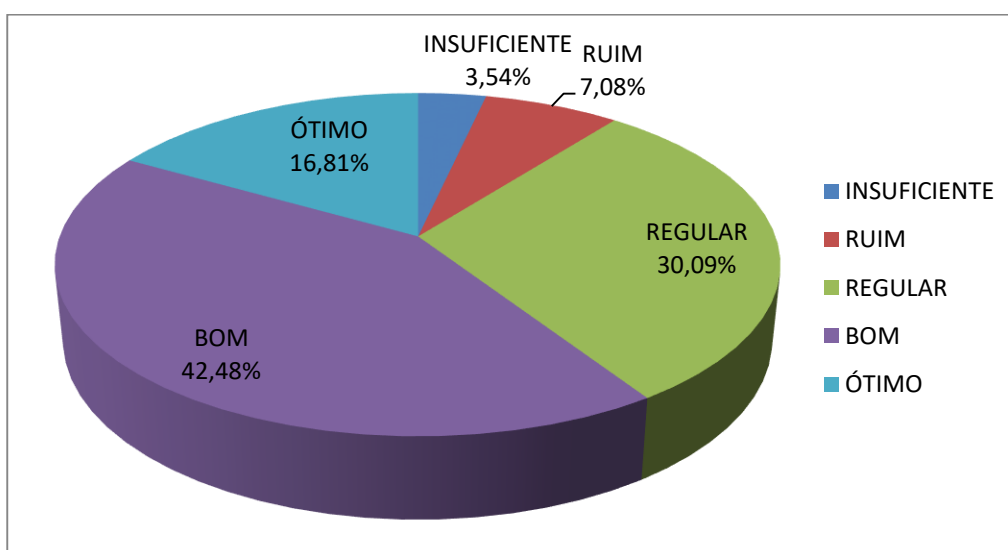


Gráfico 22: Questão 02 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o Gráfico 22, fica demonstrado que 3,54% dos respondentes acham que a recepção e as informações são insuficientes. Nesta mesma via 7,08% consideram-na ruim. Ainda, outros 30,09% julgam regulares. Ao adicionarem-se os percentuais destas três avaliações, chega-se a um montante de 40,71% de entrevistados que reprovam a recepção e o fornecimento de informações. Cabe ressaltar que o setor de informações, ou melhor, o balcão de informações constitui a linha de frente com o cliente/usuário, ou seja, justamente quem os recepciona. Este elevado percentual de reprovação caracteriza a existência de grande falha por parte de administração. Ao verificar-se junto aos respondentes sobre a problemática, muitos fizeram críticas quanto à falta de triagem, menosprezo as dificuldades de acesso de vários que muitas vezes vem de lugares bem distantes da zona rural ou até mesmo de outros municípios e até mesmo de outros estados, e que por falta de uma organização mais adequada, deixam muitas vezes de serem atendidos, causando indignação, pois é considerado pelos mesmos como descaso completo. Outro fator apontado neste mesmo segmento é o fato de que o horário de atendimento nas repartições além do balcão de informações, só se iniciam a partir das 9h, exceto quando da intimação para participarem de audiências em horário inferior, e que neste período, por não haver a devida triagem necessária, muitos chegam com duas ou mais horas de antecedência, e ficam a espera sem saber se vão ou não serem atendidos, pois o número de fichas algumas vezes é limitado e distribuído somente após as 9h em função, por exemplo, de correições feitas pela Corregedoria Geral de Justiça, ou outras situações fora do padrão. Sem tais fichas os mesmos não são atendidos. Isso gera um enorme transtorno, e uma profunda insatisfação ao jurisdicionado. Medidas simples, como a distribuição de fichas a partir das 7h, ou seja, na hora em que se inicia a recepção no balcão, reduziria substancialmente este problema.

Mesmo assim, 59,29% dos entrevistados consideram como bom ou ótimo este parâmetro.

Na questão **03**, Como classificaria a facilidade na resolução dos seus problemas?

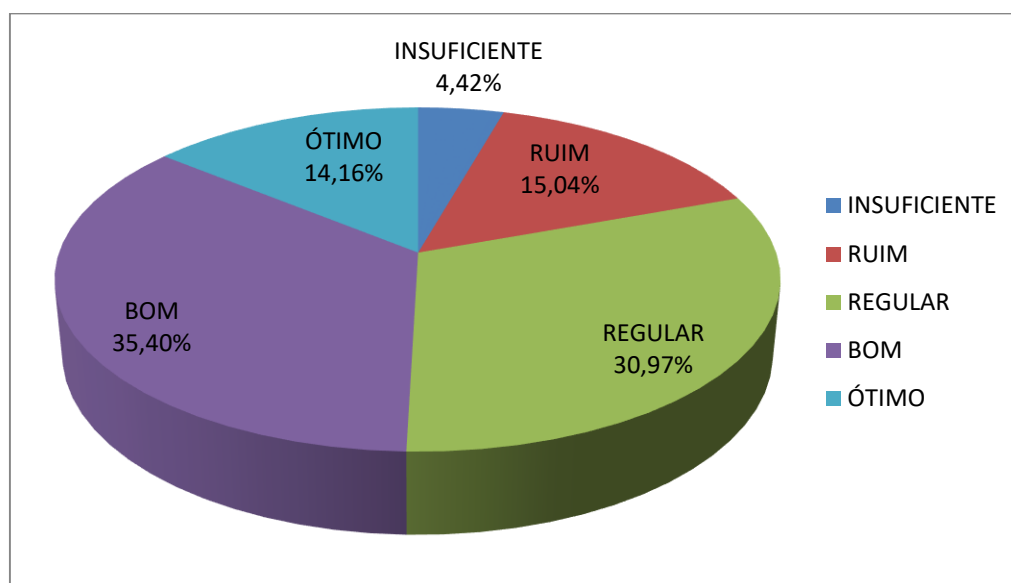


Gráfico 23: Questão 03 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em conformidade com o Gráfico 22, fica explícito que 4,42% dos entrevistados consideram insuficientemente fáceis resolverem seus problemas. Neste mesmo sentido, 15,04% considera ruim. E ainda, outros 30,97% acham apenas regulares. Somando-se os percentuais de todos os insatisfeitos com este quesito, obtém-se a um elevado montante de 50,43%. Este percentual, por si só, já deveria acender o alarme por parte da administração para que tome todas as medidas cabíveis para reduzir de forma drástica essa deficiência. É bem verdade que os prazos processuais obedecem a rígidos critérios e os ritos devem ser seguidos integralmente na maioria dos casos. Mas, outro ponto importante que deve ser destacado é um uso mais adequado e efetivo das Conciliações, que agilizam e reduzem o tempo normal de forma drástica dando maior celeridade. Um maior investimento em propaganda a respeito da disponibilidade destes recursos, bem como a adoção de estratégias que viabilizem um maior espaço físico, com a contratação de mais conciliadores, com certeza teria impacto positivo na direção de reduzir sensivelmente este indicador.

Apesar disso, 49,56% dos respondentes consideram como bom ou ótimo este quesito.

Na questão **04**, **Como você classificaria o atendimento em relação ao interesse do servidor, clareza das informações e gentileza?**

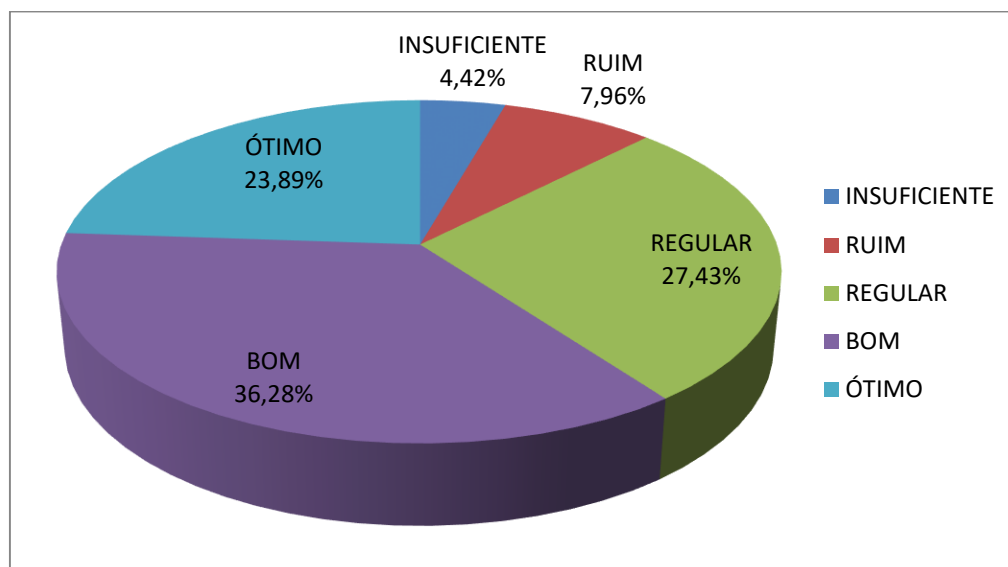


Gráfico 24: Questão 04 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 24 demonstra que 4,42% dos respondentes consideram insuficiente o atendimento em relação ao interesse do servidor/atendente, clareza das informações prestadas e gentileza do mesmo. Complementando estes, 7,96% consideram os mesmos itens ruins. Existem ainda outros 27,43% que acham regulares, totalizando assim, 39,81% de clientes/usuários insatisfeitos. Este percentual elevado revela a necessidade de adoção de medidas eficazes para reduzir esta insatisfação. Uma boa gestão passa, antes de tudo, por um cuidado com a coisa pública. Os clientes/usuários são os responsáveis pela existência dos órgãos do Estado, dentre os quais o Fórum está inserido. Portanto, os clientes devem ser considerados como a parte mais importante e devem ser tratados como tal.

Favoravelmente, por outro lado, 60,17% dos entrevistados julgaram como bom ou ótimo estes itens, ou seja, demonstraram satisfação.

Na questão **05**, **Como classificaria a Qualificação/Capacitação dos servidores em geral?**

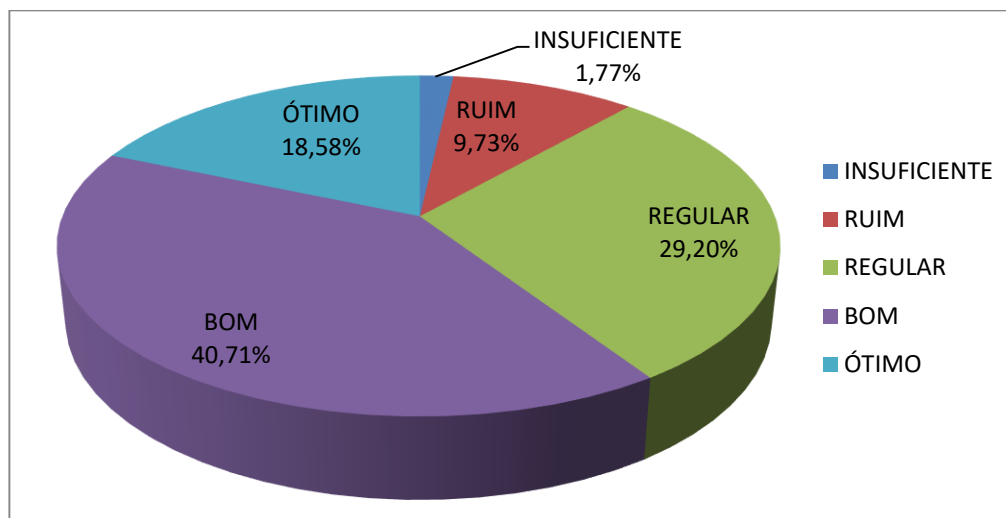


Gráfico 25: Questão 05 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise do Gráfico 25 esclarece que 1,77% dos entrevistados consideram insuficiente a qualificação/capacitação dos servidores em geral. Concomitantemente a estes, 9,73% consideram o mesmo item ruim. E ainda existem outros 29,20% que avaliam como regulares. Acumulando assim, 40,70% de clientes/usuários que reprovam este parâmetro. Este percentual elevado confirma a necessidade de maiores investimentos por parte administração em treinamentos, capacitação e reciclagem, uma vez que a grande maioria dos servidores possui alto grau de escolaridade, precisando assim aprimorar as aptidões para os fins específicos.

Contrariamente, 59,29% dos respondentes consideram satisfatório este quesito.

Na questão **06**, **No tocante ao espaço físico e instalações em si, como qualificaria?**

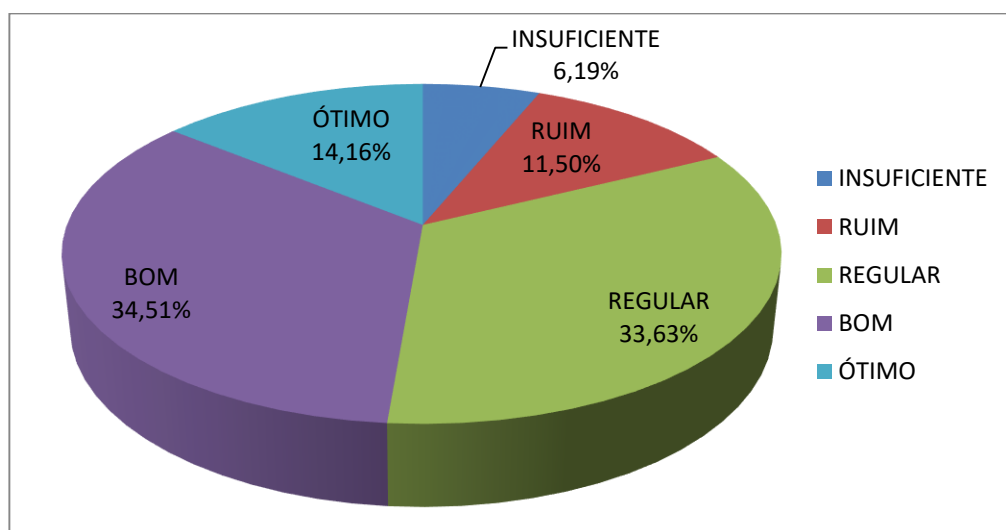


Gráfico 26: Questão 06 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 22 revela que 6,19% dos entrevistados acham que o espaço físico e as instalações são insuficientes para um bom atendimento e desempenho apropriado das atividades laborais. Concordeamente, 11,50% consideram ruins. Existem ainda outros 33,63% que julgam apenas regulares. Somando-se os percentuais de todos os que demonstram insatisfação com estes parâmetros, chega-se a um elevado montante de 51,32%. Cabe ressaltar que o Poder Judiciário do Estado do Acre é sensível a este detalhe e tem investido ao longo dos anos em projetos de modernização, ampliação e melhorias. Fazendo parte disso, foi adquirida uma área de terra dentro do Plano Diretor da Cidade de Rio Branco, onde estão instalados o Centro Administrativo do Estado e, por sua vez, o Tribunal de Justiça do Estado do Acre já construiu e transferiu parte de seu efetivo para mais novas, amplas e modernas instalações, na denominada Cidade da Justiça, que compreende um complexo de diversos prédios que estão em fase de construção de forma modular e que, dentro da disponibilidade dos recursos, está avançando e à medida que são entregues, as transferências acontecem e melhores condições são ofertadas ao jurisdicionado, bem como aos servidores. Mas isto ainda requer tempo, e levarão ainda alguns anos para que o Fórum Barão do Rio Branco seja transferido para suas novas instalações.

De qualquer forma, 48,67% dos respondentes avaliam como boas ou ótimas as instalações e o espaço físico atual.

Na questão **07**, **Como você classificaria a organização e a distribuição dos serviços?**

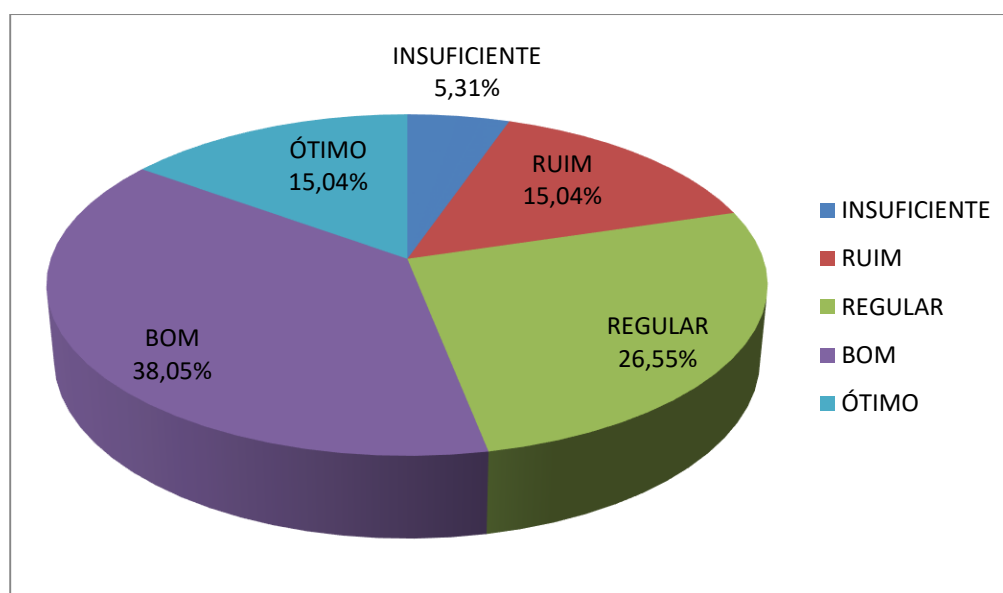


Gráfico 27: Questão 07 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme evidenciado no Gráfico 27, observa-se que 5,43% dos respondentes consideram como insuficientes a organização e distribuição dos serviços. No mesmo sentido, 15,04% avaliam como ruim. Ainda, outros 26,55% acham regulares. Somando-se os percentuais de insuficiente, ruim e regular, tem-se um montante de 47,02% de clientes/usuários considerando como deficitário este item. Este percentual mostra-se elevado, e requer cuidado por parte da administração, pois é um fator comprometedor na eficiência e eficácia da gestão pública. A quantidade de servidores em relação à alta demanda é um dos motivos que levam a esta conclusão, uma vez que a sobrecarga é inevitável diante deste quadro, e isto reflete diretamente no cidadão que vai a busca de soluções e se depara com estas dificuldades. Com certeza, esta é uma deficiência que existe em todo o Judiciário Brasileiro, devido ao elevadíssimo número de processos que crescem de modo muito superior ao capaz de ser tratado de forma célere. Não há pessoal suficiente para atender esta demanda. Para isso ser corrigido, deveriam ser feitos imensos investimentos, e mesmo em tempos de economia em crescimento não foi possível fazê-lo, na atual conjuntura, é muito improvável que isto possa ocorrer. Mesmo assim, precisa ser enfrentado com dinamismo e criatividade.

Apesar disso, 53,09% dos entrevistados julgaram como bom ou ótimo este quesito.

Na questão **08**, **Como você classificaria a espera para conclusão do seu problema?**

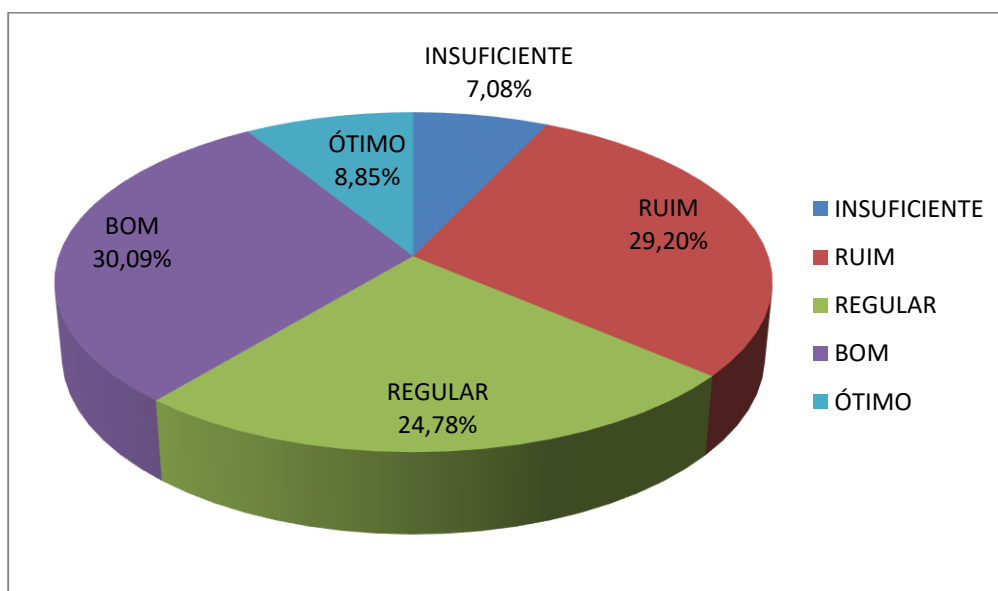


Gráfico 28: Questão 08 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analisando-se o Gráfico 28 tem-se que 7,08% dos entrevistados demonstram completa e total insatisfação com o tempo de espera para conclusão de seus problemas. Aliados a estes, 29,70% consideram muito ruim. E, completando o rol de insatisfeitos, outros 24,78% que

avaliam como regulares, totalizando, assim, 61,06% de clientes/usuários que reprovam enfaticamente este parâmetro. Este percentual elevado, e um dos mais reprovados itens, confirma a necessidade urgente de maiores investimentos em dotação de pessoal, de ampliação da estrutura para absorver melhor as demandas, pois todas as repartições encontram-se com enorme sobrecarga de serviços e, por isso, não conseguem dar conta, devido ao crescimento exponencial.

Este descontentamento é natural, uma vez que não é um caso exclusivo e específico do Fórum Barão do Rio Branco, ou até mesmo do Tribunal de Justiça do Estado do Acre, mas sim em função das condições em que se encontra todo o Judiciário Brasileiro, diante da questão orçamentária frente à economia do país, que atualmente se encontra estagnada e em retração. Por conta disso, os recursos se tornam cada vez menores e escassos, fazendo com que a administrações optem por reduzir os investimentos e os mesmos deixem de ser prioridade, para que se possa ao menos se manter a estrutura atualmente vigente. Sem grandes investimentos, jamais este parâmetro será reduzido.

Mesmo assim, 38,94% dos respondentes consideram satisfatoriamente este quesito.

Na questão **09**, **Como você avalia a direção atual?**

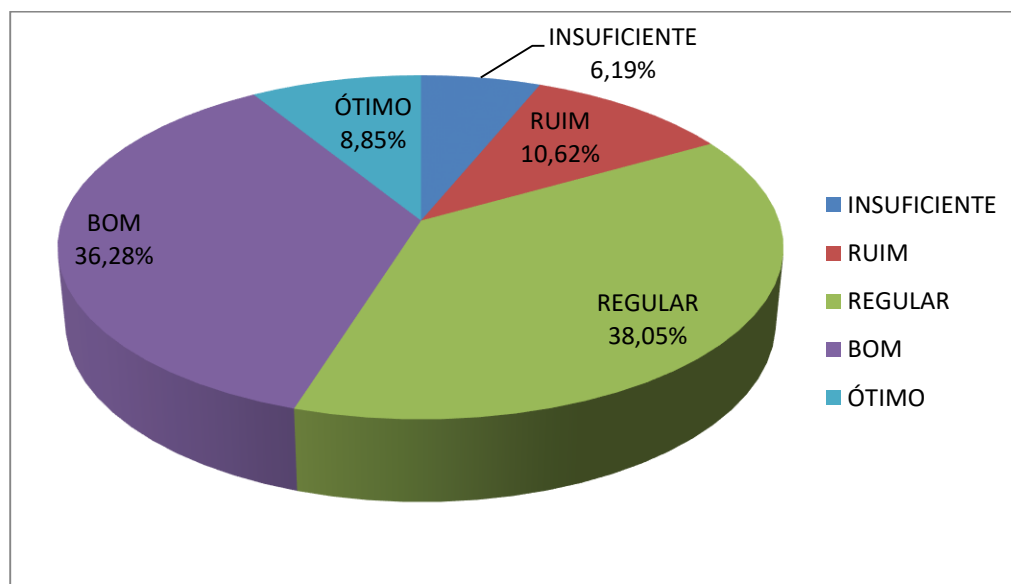


Gráfico 29: Questão 09 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em conformidade com o Gráfico 29, fica explícito que 6,19% dos respondentes consideram a direção atual insuficiente. Neste mesmo sentido, 10,62% consideram-na ruim. E, concomitantemente, outros 38,05% acham sua atuação apenas regular. Somando-se os percentuais de todos os insatisfeitos com este quesito, obtém-se o elevado montante de 54,86%.

Este percentual revela que a administração atual, que está praticamente em fim de mandato, que dura apenas 02(dois) anos e findará em fevereiro de 2017, precisa estar mais atenta e preocupada com a qualidade da prestação do serviço público e com os princípios básicos que regem a instituição, no caso, sua missão. Ouvir os atores envolvidos nesta tarefa constitui um princípio importante. Assim, um novo olhar se faz necessário. A definição de prioridades, foco mais preciso, necessita serem revistas para que este parâmetro possa alcançar percentuais mais favoráveis. As decisões tomadas pela administração refletem positiva ou negativamente, e dependem da visão e do empenho de cada administrador. Medidas equivocadas, falta de foco, são fatores que tendem a produzir tal descontentamento.

Mesmo diante de tamanha contrariedade, 45,13% dos entrevistados consideram a atual administração como boa ou ótima.

Na questão **10**, **Como você classificaria o atendimento ON LINE, caso já tenha utilizado?**

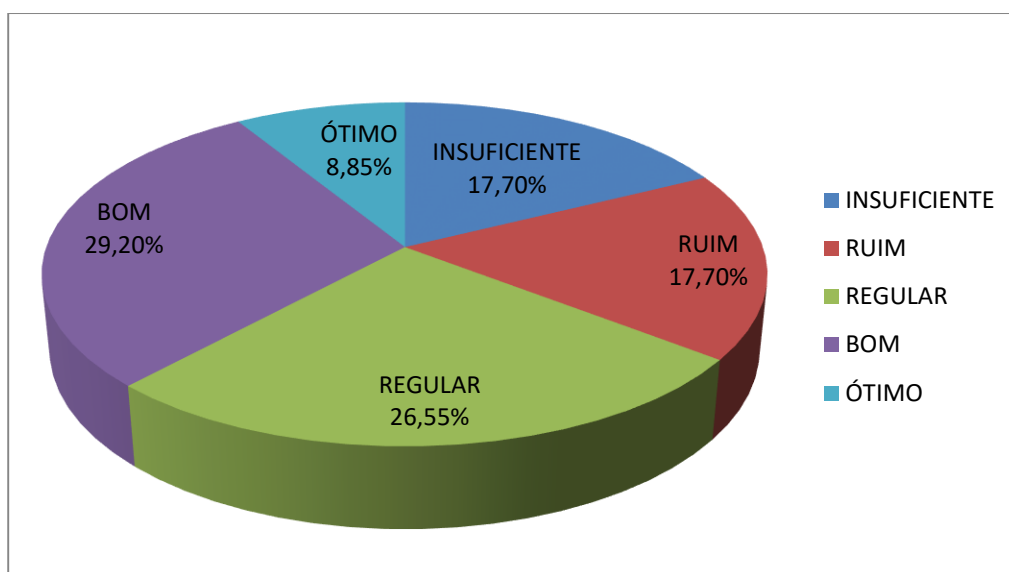


Gráfico 30: Questão 10 – Pesquisa Externa - Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 30 demonstra que 17,70% dos entrevistados consideram insuficiente o atual sistema de atendimento online. Aliado a estes, outros 17,70% o avalia como ruim. Existem, ainda, outros 26,55% que o acham regular. Acumulando-se os percentuais de todos os que consideram precário ou reprovam este quesito, obtém-se a um elevado montante de 61,95%. Este percentual traz à tona uma realidade desagradável para a administração e para os usuários/clientes, pois, mesmo diante dos investimentos em tecnologia da informação, a aquisição de um software aplicativo de gerenciamento de processos e automação do Poder

Judiciário, o SAJ, que inclui inovações como: processo digital, peticionamento eletrônico, entre outros, e estar presente em todas as Comarcas do estado, não conseguiu ainda atingir seu objetivo, de uma melhor gestão e de tornar o acesso à justiça mais ágil, mais prático, mais eficiente e mais justo. Isso se dá por diversos motivos, dentre os quais, destacamos a infraestrutura de dados, a comunicação e o modelo adotado. São alguns dos itens que colaboram de forma positiva ou negativa. Talvez seja necessário um estudo mais elaborado visando adequar o modelo atual a uma maior proximidade da realidade, bem como investimento em novas tecnologias que visem facilitar em todos os sentidos, trazendo mais confiabilidade e dinamismo tanto para os servidores quanto para o jurisdicionado. As instabilidades do sistema e algumas limitações técnicas têm contribuído efetivamente para que haja esse grau de descontentamento. Apesar do inequívoco avanço na área de inclusão digital, muito ainda precisa ser feito.

Apesar disso, 38,05% dos respondentes consideram o atendimento online como bom ou ótimo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discorrer-se sobre a qualidade em serviços neste trabalho de conclusão de curso, deu-se maior ênfase a objeto principal na prestação dos serviços, ou seja, os prestadores, que neste caso são os servidores, os quais têm como função primordial pautar suas ações visando o fornecimento de serviços adequados ao atendimento das demandas dos cidadãos que compõem o público usual do Poder Judiciário, facilitando ao máximo o acesso às informações que são pertinentes a esta clientela, orientando-os dos procedimentos e prazos inerentes às atividades judiciárias, bem como procurando dentro de suas limitações satisfazer os anseios do jurisdicionado.

Trata-se do único Foro Cível da capital do estado do Acre, constituído por cinco Varas Cíveis, três de Família, duas de Fazenda Pública, uma de Registros Públicos, uma de Órfãos e Sucessões, um Cartório Contador, uma Seção de Distribuição Cível, uma Central de Mandados Judiciais, uma Ouvidoria, um Centro de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), e de Seções de Atendimento Psicossocial, de Protocolo, de Administração do Foro, de Suporte em Informática. Por fim, de um Balcão de Informações e demais estruturas de apoio. Cabe esclarecer que cada Vara possui um Juiz titular, três assessores, dentre os quais, um chefe de gabinete, e um cartório composto por técnicos judiciários, dos quais um é diretor, além de estagiários.

Apesar de possuir um limitado balcão de informações, um site na internet, não dispõe de uma central de informações integrada com atendimento online, gerando assim, uma sobrecarga para o já deficitário quadro de servidores, implicando no comprometimento da qualidade no atendimento ao jurisdicionado.

Através do trabalho e da realização da pesquisa, conseguiu comprovar-se, após análise dos resultados obtidos, que de fato existem deficiências na qualidade da prestação dos serviços públicos no atendimento ao cidadão no Fórum Barão do Rio Branco.

Existem práticas administrativas e metodológicas que, quando adotadas de forma equivocada, contribuem para uma baixa qualidade nos serviços públicos. A falta de uma melhor percepção por parte da administração pública induz a tomadas de decisões que muitas vezes colidem com os interesses dos atores internos e externos envolvidos nesta relação de forma negativa.

A sociedade, cada vez mais consciente de seus direitos, exige melhorias na qualidade dos serviços públicos. Apesar do Poder Judiciário ser considerado o mais confiável entre os 03(três) poderes, não significa que o mesmo não precise evoluir e adaptar-se as exigências que

se impõem. As demandas cada vez maiores e dinâmicas exigem o aperfeiçoamento da gestão. Para tal, faz-se necessário a aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia na prática real, no cotidiano das instituições. A visão que se tem hoje evidentemente precisa ser revista sob uma nova perspectiva para que se possam atingir os objetivos. Um novo olhar por parte da administração urge e pode ser o grande diferencial entre as melhorias tão necessárias.

Outros estudos precisam ser feitos para identificar com maior precisão os pontos críticos que precisam ser tratados com maior prioridade e onde deverão ser empregados os maiores esforços e recursos.

A relação existente entre o primeiro escalão da administração e os servidores precisa ser urgentemente corrigida e estreitada para que a confiança que está em tão baixo nível possa crescer de tal forma que venha motivar os desmotivados, e devolver a esperança aos desesperançosos que almejam um judiciário acreano melhor.

A visão que se tem por parte dos servidores, mesmo que citados pela administração como o maior patrimônio do judiciário, não passam de meros números, de uma subclasse. Este é o sentimento detectado através da pesquisa: um imenso descontentamento, mesmo que não unânime, mas em elevado grau quanto à grande diferenciação no tratamento, quando comparado a Magistratura. Este fator tem grande influência sobre a qualidade dos serviços prestados ao público alvo que é o jurisdicionado. O rendimento, mesmo que considerado regular ou bom poderia ser melhorado em muito, mediante a ação da gestão no sentido de ouvir o servidor e verdadeiramente valorizá-lo, pois este é o seu maior desejo.

Com relação aos usuários/jurisdicionados existem alguns pontos críticos de grande insatisfação, tais como: falta de dinamismo nos processos internos empregados pela gestão atual do Tribunal de Justiça, a dificuldade de acesso e a grande morosidade na resolução dos problemas, o espaço físico e as estruturas inadequadas ao atendimento presencial, bem como a precariedade no atendimento online.

Mesmo que alguns dados da pesquisa realizada apontem satisfação na maioria dos itens, percebe-se uma sociedade cada vez mais exigente e ciente dos seus direitos. Portanto, faz-se necessário por parte do judiciário acreano uma busca contínua pelo aprimoramento da gestão, visando estar sempre atenta às insatisfações que surgem por parte dos usuários e que potencializam os atuais serviços prestados para que seus servidores se sintam valorizados e respeitados em suas funções. Dessa forma, teremos um judiciário mais comprometido com a sociedade e seus interesses.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para iniciação científica**. 2ª ed. ampl. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ª ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BESTERFIELD, Dale H. **Quality Control**. 3ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Edições: várias. Belo Horizonte: DG Editors, 1990, 1992, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Fernando Gastaldo Morales. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos Juízes**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: A Administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. **A service quality model and its marketing implications**. European Journal of Marketing. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- IDESP - Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo. **Relatório de Pesquisa "Justiça e Economia"**, São Paulo, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de casos e práticas inovadoras**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MACIEL, Alba Regina. Conceito de Serviço Público. **Revista Bate Byte**. Paraná, n.123, ago./2002. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb123/conceito.htm>> Acessado em: 10 jul. 2016.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 2.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33.^a ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis). 2259p.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico de qualidade**. 4^a ed. São Paulo: LTC, 2004.

MOREIRA NETO, D. F. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. In: MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991b.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991a.

MOURA, José A. M. **Os frutos da qualidade**. 3^a.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

NALINI, José Renato. **Formação jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.133.

PALMA, Anderson. **Modelo para Gestão da Qualidade nas Organizações Prestadores de Serviços**. Monografia. Florianópolis: UFSC, 1996.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. *Journal of Retailing*. V.64, n.1, 1988.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36^a Ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

SADEK, Maria Tereza. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. *Opinião Pública* Vol. 10. n^o 1. Campinas, Maio 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762004000100002> Acesso em: 25 jul. 2016.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A**AValiação DO SERVIDOR(INTERNA)****PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Sexo?

 Masculino Feminino

2 – Qual o Cargo/Função exercida?

 Analista Judiciário Técnico Judiciário

3 – Tempo de Serviço como servidor no TJ/AC?

 Até 05 anos de 05 a 10 anos de 10 a 20 anos mais de 20 anos

4 – Grau de Escolaridade?

 Ensino Médio Completo Superior Incompleto Superior Completo Pós-graduação Mestrado

GRADUE OS QUESITOS ABAIXO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O
SEGUINTE PADRÃO:

INSUFICIENTE, RUIM, REGULAR, BOM, ÓTIMO.

1. Como você classificaria o relacionamento da instituição no âmbito administrativo, com o servidor?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

2. Como você avalia a capacidade do Plano Diretor do Judiciário para melhorar a qualidade do trabalho nesta unidade?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

3. Como você classificaria as oportunidades disponibilizadas pela organização no tocante a treinamentos, reciclagem e capacitação?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

4. Como o servidor classificaria sua remuneração?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

5. Como o servidor classificaria a função que ocupa atualmente?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

6. Como o servidor avalia a qualidade das ferramentas oferecidas para o seu trabalho?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

7. Como você avalia o horário e a carga horária do seu cargo?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

8. Como você classificaria o relacionamento do servidor em relação aos demais colegas e superiores?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

9. Como você avaliaria a sua motivação e interesse em relação a prestação de serviços ao cliente/jurisdicionado?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

10. Como você classificaria a qualidade de seu serviço prestado ao cliente?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

11. Como você classificaria a sua satisfação no que faz?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

12. Como você classificaria seu grau de conhecimento das informações prestadas ao cliente?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

13. Como você classificaria a clareza das informações que você presta ao cliente?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

14. Como você classificaria suas habilidades no atendimento ao público alvo?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

15. Como você avalia o seu comprometimento e seriedade com a qual realiza suas tarefas?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

16. Como você classificaria a sua gentileza no trato com o cliente?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

17. Como você classificaria a sua capacidade de resolver problemas ou situações não previstas no ambiente de trabalho?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

18. Como você avalia a sua disponibilidade para com seus colegas e superiores?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

19. Como você avalia a sua capacidade de desenvolver as atividades em equipe?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

20. Como classificaria a cortesia dos clientes de sua unidade de trabalho?

INSUFICIENTE RUIM REGULAR BOM ÓTIMO

APÊNDICE B**AVALIAÇÃO DO USUÁRIO/CLIENTE(EXTERNA)****PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Sexo?

 Masculino Feminino

2 – Grau de Escolaridade?

 Não Alfabetizado Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Superior Incompleto Superior Completo Pós-graduação Mestrado

GRADUE OS QUESITOS ABAIXO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O
SEGUINTE PADRÃO:

INSUFICIENTE, RUIM, REGULAR, BOM, ÓTIMO.

1. O que acha da qualidade de atendimento do Fórum?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

2. Como você classificaria a recepção e a informação?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

3. Como classificaria a facilidade na resolução dos seus problemas?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

4. Como você classificaria o atendimento em relação ao interesse do servidor, clareza das informações e gentileza?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

5. Como classificaria a Qualificação/Capacitação dos servidores em geral?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

6. No tocante ao espaço físico e instalações em si, como qualificaria?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

7. Como você classificaria a organização e a distribuição dos serviços?

 INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

8. Como você classificaria a espera para conclusão do seu problema?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

9. Como você avalia a direção atual?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**

10. Como você classificaria o atendimento ON LINE, caso já tenha utilizado?

INSUFICIENTE **RUIM** **REGULAR** **BOM** **ÓTIMO**