



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ANGELO SENNA MOLINA

**UM ESTUDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DO
FÓRUM DA COMARCA DE CARACARAÍ/RR E SEUS
REFLEXOS NO ATENDIMENTO AOS SEUS USUÁRIOS**

Brasília – DF

2011

ANGELO SENNA MOLINA

UM ESTUDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DO
FÓRUM DA COMARCA DE CARACARAÍ/RR E SEUS
REFLEXOS NO ATENDIMENTO AOS SEUS USUÁRIOS

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa

Brasília – DF

2011

Molina, Angelo Senna.

Um estudo sobre a cultura organizacional do Fórum da comarca de Caracará/RR e seus reflexos no atendimento aos seus usuários / Angelo Senna Molina. – Brasília, 2011.

86 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientadora: Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa, Departamento de Administração.

1. Cultura Organizacional. 2. Administração Pública. 3. Serviço Público. 4. Atendimento. I. Título.

ANGELO SENNA MOLINA

UM ESTUDO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DO
FÓRUM DA COMARCA DE CARACARAÍ/RR E SEUS
REFLEXOS NO ATENDIMENTO AOS SEUS USUÁRIOS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Angelo Senna Molina

Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa
Professor-Orientador

Profa. Dra. Selma Gonçalves
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho a ela que me acompanha desde meus primeiros passos, que nunca me deixou sozinho, que pacientemente se esforçou para que eu não me desviasse do caminho do bem: a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial a minha orientadora Danielle, ao meu irmão Luciano e a minha esposa, Alvina, pois me deram o suporte emocional, intelectual e material necessário para a realização e conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este Trabalho aborda o tema Gestão de Pessoas com foco no estudo da cultura organizacional de repartições públicas e possíveis conflitos dela decorrentes quando da atuação conjunta de instituições distintas, bem como esse impacto na qualidade do atendimento ao público-alvo da prestação de tais serviços. O campo de estudo desta pesquisa é o Fórum Judicial da Comarca de Caracaraí, no Estado de Roraima, pois no seio deste prédio funcionam duas organizações distintas: o Poder Judiciário e o Ministério Público. A pesquisa desenvolvida é predominantemente qualitativa, com uma pequena amostra quantitativa não probabilística. Deste modo, para se atingir o objetivo geral, foram desenvolvidos objetivos específicos: analisar as culturas organizacionais do Poder Judiciário e do Ministério Público, o nível de satisfação dos usuários e os pontos relevantes no modo de ver da conduta dos servidores de cada uma das organizações em relação à outra. Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, os dados foram coletados e devidamente tabulados. O desdobramento deste trabalho concluiu que no campo de estudo não houve impacto no atendimento aos usuários, já que os servidores de ambos os órgãos compartilham valores comuns.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Administração Pública. Serviço Público. Atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa geográfico de Caracaraí.....	34
Figura 2 - Paço Municipal de Caracaraí	35
Figura 3 - Brasão do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima	45
Figura 4 - Brasão do Ministério Público do Estado de Roraima	53
Gráfico 1 - Prontidão dos atendentes do Poder Judiciário	61
Gráfico 2 - Clareza das informações prestadas pelos atendentes	62
Gráfico 3 - Correção das informações.....	62
Gráfico 4 - Urbanidade e cortesia.....	63
Gráfico 5 - Burocracia no atendimento	63
Gráfico 6 - Satisfação dos anseios do usuário do Poder Judiciário.....	64
Gráfico 7 - Rapidez no atendimento do Poder Judiciário	65
Gráfico 8 - Confiança no serviço do Poder Judiciário.....	66
Gráfico 9 - Limpeza e organização do Poder Judiciário	66
Gráfico 10 - Higiene e vestimenta dos servidores	67
Gráfico 11 - Prontidão dos atendentes do Ministério Público	68
Gráfico 12 - Clareza das informações prestadas pelos atendentes	68
Gráfico 13 - Correção das informações.....	69
Gráfico 14 - Urbanidade e cortesia.....	69
Gráfico 15 - Burocracia no atendimento	70
Gráfico 16 - Satisfação dos anseios do usuário do Ministério Público	70
Gráfico 17 - Rapidez no atendimento do Ministério Público	71
Gráfico 18 - Confiança no serviço do Ministério Público	72

Gráfico 19 - Limpeza e organização do Ministério Público.....	72
Gráfico 20 - Higiene e vestimenta dos servidores	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cultura Organizacional: Antropologia x Administração	23
Tabela 2 - Aspectos da qualidade no atendimento	31
Tabela 3 - Número de vezes que utilizou os serviços do Poder Judiciário.....	74
Tabela 4 - Número de vezes que utilizou os serviços do Ministério Público.	74
Tabela 5 - Número de vezes que necessitou de atendimento simultâneo do TJRR e do MPRR.	74
Tabela 6 - Tempo médio de espera para cada atendimento.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPPR – Ministério Público de Roraima

MP – Ministério Público

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TJRR – Tribunal de Justiça de Roraima

TJ – Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Cultura	17
2.2	Cultura brasileira.....	19
2.3	Cultura organizacional	22
2.3.1	Compreensão da cultura nas organizações	24
2.4	Cultura organizacional brasileira.....	24
2.4.1	Cultura das repartições públicas brasileiras	25
2.5	Conflitos de culturas organizacionais.....	28
2.6	Atendimento.....	29
2.6.1	Atendimento e cultura.....	30
2.6.2	Satisfação do cliente.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Caracterização da organização	34
3.1.1	A cidade de Caracarái.....	34
3.1.2	O Fórum da Comarca de Caracarái	35
3.2	Participantes do estudo.....	36
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1	Entrevistados do Poder Judiciário.....	41
4.1.1	Entrevistado 1.....	41
4.1.2	Entrevistado 2.....	45
4.1.3	Entrevistado 3.....	47
4.1.4	Entrevistado 4.....	50
4.2	Entrevistados do Ministério Público	51
4.2.1	Entrevistado 5.....	52
4.3	A Observação	56
4.4	Pesquisa com os usuários	60
4.4.1	Desempenho do Poder Judiciário.....	61
4.4.2	Desempenho do Ministério Público	67
4.4.3	Análise quantitativa.....	73
4.5	Identidade da cultura organizacional do Fórum de Caracarái.....	75
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	77
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES.....	82
	Apêndice A – Roteiro da entrevista para diagnóstico da cultura organizacional	82

Apêndice B – Questionário aplicado aos usuários do Poder Judiciário.....	83
Apêndice C – Questionário aplicado aos usuários do Ministério Público	84
Apêndice D – Roteiro da observação	85

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo principal analisar as culturas organizacionais do Ministério Público e do Poder Judiciário do Fórum de Caracará evidenciando as suas influências na qualidade do atendimento dedicado aos seus usuários, uma vez que ambas as repartições dividem o mesmo espaço físico e, ocasionalmente, necessitam atuar em conjunto para prestar bons serviços à sociedade.

Neste sentido, foram determinadas metas secundárias que constituem os objetivos específicos com a finalidade de obter informações sobre a cultura organizacional das instituições, bem como as suas distinções. Além disso, essa pesquisa permitiu analisar o nível de satisfação dos usuários e realizar comparações entre as instituições, traçando um panorama dos próprios servidores do Fórum de Caracará.

Cabe destacar que a pesquisa foi perfeitamente viável em razão da acessibilidade aos usuários e servidores do Fórum e pelo fácil acesso a documentos públicos que serviram para fundamentar o presente trabalho.

Assim sendo, pretende-se ao final desse estudo, registrar uma contribuição em relação às culturas organizacionais das repartições públicas brasileiras, haja vista o considerável acervo na literatura científica acerca deste tema.

1.1 Contextualização

Atualmente, as organizações almejam sempre melhorar sua posição dentro do seu ramo específico de atuação, seja no segmento comercial, industrial ou no próprio serviço público.

Para concretizar essa busca, a Ciência da Administração, em sua história, perpassou pelo estudo de vários segmentos que englobam as organizações a fim de aprimorá-las: trabalho, produto, homem (aspecto socioeconômico) e cultura. Este último segmento merece atenção especial em razão de sua recente valorização dentro das organizações.

A cultura organizacional possui diversas conceituações podendo expressar um conjunto de princípios, valores, crenças, normas e símbolos criados pelo próprio homem e compartilhados pelos seus membros. É ela quem determina o comportamento das pessoas, auxilia no sucesso da produtividade e no processo de mudança da organização.

É sabido, também, que cada organização é dotada de uma cultura organizacional própria e que ela não se repete, ainda que haja em alguns casos semelhanças entre si.

O estudo da cultura organizacional pretende criar um diferencial, uma vantagem competitiva de uma organização em relação a outras do mesmo campo de atuação.

Ocorre que as repartições públicas (entenda aquelas de direito público) não têm necessidade de utilizar a cultura organizacional para tornarem-se mais competitivas, pois elas não objetivam o lucro. A função do setor público é eminentemente social. Então, qual a necessidade de estudar a cultura organizacional das repartições públicas?

Conforme estabelecido na Constituição Federal vigente, a Administração Pública Brasileira tem como princípios norteadores: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Nesse contexto, a cultura organizacional das repartições públicas brasileiras merece ser estudada com vistas a permitir aos administradores públicos que promovam o cumprimento do seu papel institucional com a maior economia de recursos materiais e humanos possíveis, bem como atender sempre aos princípios constitucionais.

Outra importância dada a este estudo refere-se ao fato de que repartições públicas de áreas diferentes, como a saúde, educação, segurança pública e outras; de esferas de governo diferentes: federal, estadual e municipal; com culturas organizacionais diferentes, não raramente, necessitam atuar conjuntamente para atender de forma efetiva os seus potenciais clientes: a sociedade.

Portanto, compreender a cultura das repartições torna-se de suma importância para que ocorra sinergia entre as mesmas. E não basta que o serviço prestado junto à sociedade seja apenas disponibilizado, este deve, sobretudo, ser eficiente e eficaz. Além disso, apesar de, em regra, a Administração Pública não concorrer com o mercado do setor privado, deste não se dissocia, uma vez que se verifica sua

participação em diversas frentes, como a regulamentação de procedimentos e o estabelecimento de requisitos que comprovem o reconhecimento desse mercado.

1.2 Formulação do problema

O aspecto cultural de uma organização identifica e referencia a própria organização no meio a qual ela está inserida.

As organizações são necessariamente formadas por seres humanos, estes por sua vez pautam sua conduta em razão de seus princípios, valores, crenças e normas, formais e informais, que são comumente aceitos pelos seus pares.

Cabe destacar que, a cultura organizacional não apenas cria a identidade da organização, como também, influencia no produto e/ou serviço prestado por uma organização.

Diante disso, surgiu um problema interessante, pois o Fórum Judicial da Comarca de Caracará tem em seu átrio duas organizações distintas: o Ministério Público e o Poder Judiciário Estadual, com culturas organizacionais distintas, e que necessitam trabalhar em conjunto todos os dias com a finalidade de oferecer e atender a demanda de serviços dos usuários do mencionado Fórum.

Assim, o problema de pesquisa objetiva responder o seguinte questionamento: Como as culturas organizacionais do Ministério Público e do Poder Judiciário Estadual do Fórum Judicial de Caracará/RR influenciam na qualidade do atendimento aos usuários que necessitam deste serviço público?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as influências resultantes das culturas organizacionais existentes no Fórum Judicial de Caracará/RR e a sua relação na prestação de serviços aos seus usuários.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Analisar as principais diferenças, se houver, entre as culturas organizacionais do Ministério Público e do Poder Judiciário Estadual do Fórum de Caracaraí/RR;
- b) Analisar o nível de satisfação dos usuários do Fórum de Caracaraí, em relação aos serviços prestados pelos servidores;
- c) Analisar os aspectos relevantes em relação à conduta dos servidores do Ministério Público sob o ponto de vista dos servidores do Poder Judiciário;
- d) Analisar os aspectos relevantes em relação à conduta dos servidores do Poder Judiciário sob o ponto de vista dos servidores do Ministério Público;
- e) Analisar a atuação conjunta dos servidores do Ministério Público e do Poder Judiciário na prestação de serviços e no atendimento ao usuário.

1.5 Justificativa

O estudo da cultura organizacional é bastante relevante no meio acadêmico e, principalmente, no meio empresarial, pois permite aos administradores adotarem medidas que tragam vantagens competitivas no mercado, bem como melhorias no clima organizacional.

Contudo, o estudo da cultura organizacional das repartições públicas brasileiras, aquelas de direito público, ainda é incipiente e carece de maiores aprofundamentos, pois estas não têm como objetivo a geração de lucro e sim atender a uma função social. Ademais, essa função social deve ser eficiente, conforme dispõe o artigo 37 da Constituição Federal Brasileira estabelecendo que os meios para execução da função social do Estado devem ser céleres e parcimoniosos nos gastos públicos. E essa eficiência pode ser alcançada por meio do estudo da cultura organizacional:

a cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, em aceitando essa solução, passa não só a adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os demais membros

como o 'padrão ideal' para obter a resposta desejada naquele particular. (MARRAS, 2009. p. 290)

Daí a relevância de se estudar a cultura organizacional em repartições públicas brasileiras, mais ainda, investigar os conflitos de culturas entre as diversas repartições públicas, que diariamente necessitam trabalhar conjuntamente para atender a função estatal.

[...] mesmo no seio de uma mesma sociedade, que compartilha de uma tradição em comum, o conflito e a luta podem irromper a qualquer momento. Da mesma forma, nenhuma sociedade é tão coesa e integrada a ponto de impedir ou neutralizar tensões, conflitos e disputas internas entre seus grupos. (SIQUEIRA, 2007. p. 107).

Dessa forma, o campo desse estudo foi o Fórum Judicial de Caracará/RR, onde existem duas organizações públicas distintas atuando com interdependência para prestar serviços solicitados pelos seus usuários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para garantir o sucesso da pesquisa científica realizou-se uma extensa revisão da literatura sobre o assunto a fim de obter subsídios mínimos necessários para a compreensão do fenômeno que se apresenta.

2.1 Cultura

A Antropologia Cultural dedica-se ao estudo da cultura em todas as suas acepções. Cultura é um termo polissêmico que compreende mais de 64 definições¹. Ora define-se como sendo a erudição na arte, ciência e tecnologia, ora ela é entendida como a linguagem e crença de um povo ou ainda como um conjunto de valores que o homem dá às coisas à sua volta, como exemplos, um pedaço de metal que devidamente trabalhado pelo homem passa a ser um garfo ou uma chave de fenda.

¹ SIQUEIRA, 2007. p. 55-100.

Contudo, o conceito mais adequado de cultura e que será adotado neste trabalho foi prelecionado por Tylor, a saber:

Cultura ou civilização, em sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade. (TYLOR apud SIQUEIRA, 2007, p. 30).

A ciência diverge quanto ao fator preponderante da existência da cultura, pois, apesar de ocorrer em um ambiente social, ela não existe somente em razão das relações dos indivíduos.

Três correntes procuram explicar a origem da cultura. Há uma corrente cujos adeptos acreditam que a cultura exista em decorrência da evolução da linguagem, pois julga que as experiências dos indivíduos passem para as futuras gerações em virtude da comunicação.

Outra corrente prega que a cultura exista em razão do trabalho (entenda-se também a capacidade de desenvolver instrumentos) desenvolvido pelo indivíduo, pois, é a partir do trabalho que se dá significado às coisas que estão ao seu redor e não a partir da linguagem.

Já, a terceira corrente analisa existência da cultura atrelada tanto à linguagem, quanto ao trabalho, pois, com apenas um desses fatores não é possível determinar a cultura de certa sociedade.

Esta última corrente parece ser a mais acertada, pois há vários exemplos de sociedades que se utilizam da linguagem, contudo não desenvolvem uma cultura, por exemplo, a sociedade dos golfinhos, determinados pássaros etc. O trabalho por si só também não permite o desenvolvimento de cultura, pois, apesar de se dar significações às coisas, o indivíduo não consegue passar adiante, *v. g.*, a sociedade de determinados chimpanzés, leões, abelhas entre outras. Porém, quando há a presença de uma comunicação eficiente e do trabalho, percebe-se a existência de cultura, porque nesse caso, através do trabalho o indivíduo passa a dar significações às coisas (valores e ideias) ao seu redor e consegue transmiti-la aos seus semelhantes pelo uso da comunicação.

Afirmar que todos os homens são dotados de cultura é perfeitamente plausível, dada a definição mencionada anteriormente. E pode-se ainda inferir que eles são

diferentes entre si pelo fato de viverem em locais distintos com necessidades igualmente distintas, ou seja, desdobram-se em culturas regionalizadas, o que os levam a manifestarem-na de modo diferente, visto que atravessam experiências únicas. E em virtude da asserção anterior é possível concluir que a cultura apresenta algumas características universais, dentre elas: a exclusão, pois, quando o indivíduo se integra num grupo, conseqüentemente, se exclui dos demais.

Todavia, embora as culturas regionais sejam diferentes entre si, não significa dizer que elas são apartadas e incomunicáveis, pois as relações entre membros de culturas diferentes sempre deixam algum legado para a cultura adjacente, sem dúvida, a linguagem e o trabalho permitem a transmissão de uma cultura. A respeito disso:

Ao incorporar normas, costumes, atitudes e valores do mundo externo por meio de aculturação e assimilação, a cultura se transforma para assegurar a sobrevivência de seus portadores. Por meio de contatos e interações com outros grupos ao assimilar ou resistir aos hábitos, atitudes e valores dominantes, surgem tensões e conflitos que têm caracterizado a evolução histórica da humanidade. (RATTNER, 1999)

2.2 Cultura brasileira

Pelo que já foi discutido anteriormente, pode-se afirmar que cada país tem sua própria cultura que se manifesta nos hábitos alimentares, música, dança, religiosidade entre tantos outros vetores.

Há muitos estudos científicos que procuram definir a “cara” do Brasil, para poder estabelecer ligações entre a causa e consequência de seu modo de viver, pensar e agir, bem como entendê-los face às diversas situações que se apresentam.

Contudo, tal tarefa não é fácil e deve ser encarada sem generalizações apressadas a fim de evitar uma falácia, isso não significa dizer que seja impossível traçar um perfil cultural do Brasil, pois se deve resguardar as peculiaridades de cada região por se tratar de um país que possui uma larga extensão territorial.

Para uma melhor interpretação da cultura brasileira faz-se necessário realizar uma breve digressão à história nacional, desde seu descobrimento até os dias atuais.

A princípio, a partir de 1530, o território brasileiro (situado na América do Sul, clima tropical e rica variedade de relevo, flora e fauna) foi ocupado pelos portugueses com o propósito de fazê-lo colônia exploratória de Portugal, destinando-se, ainda, ao abrigo de expatriados e marginais condenados pelo governo lusitano.

O Brasil, ao longo de sua existência foi ocupado por diversos povos que apresentavam culturas diferentes, por exemplo, portugueses, holandeses, africanos, espanhóis, franceses, italianos, japoneses, indígenas entre outros.

A distribuição etnográfica dá-se basicamente assim: No norte do país verifica-se forte influência indígena, ao passo que no litoral verifica-se a forte presença africana, no sertão os traços portugueses, e no campo a presença do oeste europeu.

Curiosamente, o país com mais de oito milhões de quilômetros quadrados possui apenas um idioma: a língua portuguesa, sem apresentar qualquer dialeto, mantendo apenas algumas pequenas variações linguísticas regionais.

A independência nacional aconteceu em 1822 sob a nebulosa situação política da época (relação familiar entre Pedro I e seu pai D. João VI) e sem o apoio popular, sendo reservado apenas para a elite contemporânea que se beneficiava do regime monárquico implantado, visto que o país possuía uma feição perceptivelmente Patrimonialista.

Em 1889, houve a mudança da forma de Estado e Governo do Brasil, que de monarquia passou a república presidencialista.

Até os idos de 1930, o Brasil era um país predominantemente rural e que rapidamente tornou-se urbano na década de 50, face ao pesado investimento em infraestrutura e industrialização.

Recentemente, dos anos 60 aos 80, o país sofreu um Golpe de Estado e suportou uma ditadura militar.

[...] estagnação econômica, altas taxas de inflação, pobreza em expansão, desigualdade crescente, bem como de crescente exclusão da cidadania, que embora fortemente ligada, é distinta da pobreza *stricto sensu*. A transição à democracia foi apenas parcialmente consequência da mobilização popular. Ressalto: apenas parcialmente. Entretanto, injetou considerável energia na participação popular, a qual, se não tem sido bem-sucedida, até agora, como fator de correção no favorecimento da redistribuição de renda e da expansão da cidadania, tem sido bem-sucedida ao trazer, reestruturar e incluir na agenda política as faces mais dramáticas de nossos fracassos econômicos e da injustiça social, por meio da

discussão dos temas da fome e da cidadania limitada. (SOARES, 2005. p. 3)

Depois de consideradas as influências históricas, geográficas e sociais, algumas características brasileiras já foram traçadas em estudos:

[...] É também coletivista, porém caracterizado por uma distância de poder muito grande, pois tem como base cultural o Senhor do engenho, dono absoluto em seus domínios. [...] A sociedade brasileira é híbrida e incorpora a cultura portuguesa. Isso se deve ao fato de que quando os colonizadores chegaram ao Brasil havia uma escassez de mulheres brancas. Nossos colonizadores se misturaram às índias formando as primeiras famílias, depois, às negras na época da escravidão, formando assim, um triângulo racial. Dos negros prevaleceu a influência dos planos ideológicos nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e na culinária. Dos índios a influência sexual e da família, na magia e na mítica. Mas foi do colonizador português a maior influência. [...] Por ser híbrida a formação do Brasil são grandes as diferenças de cultura regionais entre o Norte, o Sul, o Leste e o Oeste do País. O povo brasileiro possui uma pluralidade de cultura que muitas vezes se confunde com o caos da cultura. Vem de uma mistura que se revela na capacidade de trabalhar o ambíguo com o positivo, transformando problemas em oportunidades, criando soluções para novas situações. (SILVA, [entre 2003 a 2011])

Ocorre que a cultura brasileira ainda vai mais além, ela contempla também aspectos mais precisos do seu povo, como: alto nível de felicidade do povo, diversidade de ritmos (samba, forró, axé, sertanejo e etc), improviso, criatividade dentre outras características.

Outro traço marcante da cultura brasileira é a diversidade racial (branco, negro, amarelo, indígena etc.) que no dizer de Octavio Ianni²: “o Brasil é uma ‘democracia racial’. Este mesmo autor expõe ainda que o Brasil possui uma série de tipologias do homem brasileiro, sejam reais ou imaginários, tais como: Jeca Tatu, Lampião, Tiradentes, Macunaíma entre tantos outros, que direta ou indiretamente, refletem a cultura nacional.

Esse aspecto multivetorial da cultura brasileira pode ser explicado em razão dos cruzamentos étnicos que ocorreram ao longo da existência de povoação do território brasileiro, assim, destacam-se algumas características gerais que merecem apontamentos, conforme explicitado pelo Mestre Fabrício F. F. Santos (2005):

² Cf. RBSC, vol. 17, n.49, junho, 2002.

- ▶ Relações afetivas com ênfase aos aspectos de passividade, aceitação do autoritarismo, troca de favores, dependência moral etc.
- ▶ Preferência de relações íntimas, em detrimento das relações impessoais;
- ▶ Interesses privados mais acentuados que os públicos;
- ▶ Busca por prazeres imediatos e descaso por ideais comunitários em longo prazo;
- ▶ Patriarcalismo, fruto da relação senhor e escravo, que impõe o autoritarismo concomitantemente com a proteção de seus subjugados perante terceiros;
- ▶ Patrimonialismo, semelhante ao caudilhismo, em que os detentores de poder se apossam dos cargos públicos e políticos como se seu o fossem;
- ▶ Ausência de orgulho de raça, originado por influências lusitanas;
- ▶ Leis e costumes flexíveis e tolerantes;
- ▶ Jeitinho, que se destaca pelo modo criativo de se resolver determinado problema de difícil solução;
- ▶ Evitação de conflitos, pois, uma sociedade fundada num sistema hierárquico que se depara em situação de conflito, interpreta essa situação como a ruína da estrutura existente.

O estudo da cultura brasileira permitiu estabelecer as relações necessárias no modo em que ela afeta o padrão comportamental e mental na estrutura institucional do Fórum de Caracará/RR.

2.3 Cultura organizacional

É pacífico que a cultura existe em razão dos processos de relações sociais humanas que por sua vez dividem-se em subgrupos, verdadeiras organizações, seja ela escolar, de trabalho, religioso etc.

A Antropologia e a Administração dão definições distintas para o termo: cultura organizacional. Porém, seus conceitos são muito parecidos entre si. Conforme se destaca na tabela a seguir:

<i>ANTROPOLOGIA</i>	<i>ADMINISTRAÇÃO</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Postura epistemológica ▶ Aplicação puramente científica 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Postura pragmática ▶ Aplicação prática em empresas, ONGs, associações, sindicatos, organizações públicas, religiosas etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ultrapassam os métodos empregados visando uma compreensão maior acerca da noção de cultura organizacional ▶ Entende basicamente que a cultura organizacional é o resultado da interação social e que se apresenta como um conjunto de significados, crenças e valores que é retrabalhado, explicado e imprevisível 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arelada a métodos que permitem mensurar, comparar, classificar, discutir, testar entre outros ▶ Compreende a cultura organizacional como um conjunto de valores, significados e crenças resultante da interação social e que pode ser manipulada a fim de otimizar o resultado das organizações.

Tabela 1 - Cultura Organizacional: Antropologia x Administração

Fonte: Dissertação de Mestrado do Bacharel Fabrício Fernando Foganhole dos Santos, 2005. Com adaptações.

Sugere-se que o conceito de cultura organizacional seja a combinação de ambos os pensamentos supracitados, pois, ela pode ser controlada de forma a melhorar os resultados de uma instituição. Contudo há sempre espaço para a imprevisibilidade porque a cultura se modifica lenta e gradualmente sob a influência de diversas variáveis que muitas vezes estão fora de alcance da interferência direta dos administradores.

A conceituação proposta faz-se imperiosa face à possibilidade do administrador poder usá-la a favor de sua organização, sem, entretanto, considerá-la como algo estritamente racional, visto que a organização é a reunião de indivíduos que atuam juntos, a fim de obter resultados comuns através de interações interpessoais carregadas de significados e simbologias socialmente aceitos pelos seus membros.

2.3.1 Compreensão da cultura nas organizações

Entender como a cultura influencia os indivíduos em seus comportamentos, decisões, produtividade e processo de mudança é muito importante para a Administração.

Pode-se ir mais além, porquanto, a cultura organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta capaz de gerar o diferencial de uma organização a fim de se adquirir vantagem competitiva no mercado na qual ela está inserida.

Pois bem, a partir da clara compreensão da cultura organizacional é que se torna possível estabelecer diretrizes que melhor atendam aos anseios de uma instituição, seja qual for sua finalidade, pois ela dará subsídios suficientes para perceber os valores compartilhados pelos seus membros, visão institucional, medos, crenças, símbolos e mitos existentes dentro da organização e que impactam no resultado desta. A respeito disso:

A Teoria do Simbolismo Organizacional considera a cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados compartilhados que devem ser interpretados, lidos, decifrados para serem entendidos e a organização pode ser sustentada por meio de formas simbólicas, tais como, linguagem, significados e realidades compartilhadas. E por fim, a Teoria da Transformação Organizacional aproxima-se do Estruturalismo de Levi Strauss ao analisar e compreender a cultura de uma empresa por meio das formas e práticas organizacionais como sendo manifestações de processos inconscientes ou projeções da infraestrutura universal da mente humana. (SANTOS, 2005. p. 32)

Neste sentido, a compreensão da cultura organizacional e da forma como ela se apresenta dentro do Fórum de Caracará foi fundamental para prover subsídios de cunho científico para a consecução deste trabalho.

2.4 Cultura organizacional brasileira

O estudo da cultura organizacional brasileira auxiliou bastante o Trabalho de Conclusão de Curso, uma vez que o campo de estudo da monografia foi uma organização brasileira.

A cultura organizacional brasileira deve ser estudada à luz da influência da cultura nacional, preponderando, direta ou indiretamente a postura, crenças e valores dos membros de cada instituição tupiniquim.

Indubitavelmente, ela recebe uma forte carga cultural externa dos membros que a compõe; isso é decorrência lógica do fato de todos os homens serem dotados de cultura e de toda organização ser a reunião de indivíduos para realizar um objetivo comum.

Neste diapasão, faz-se necessário também, identificar os perfis da cultura brasileira que estão presentes no cotidiano das organizações pátrias que muitas vezes passam despercebidos por estarem tão enraizados nas instituições.

Caldas e Borges de Freitas (1997)³ esclarecem alguns feitos gerais das organizações brasileiras, a saber:

- ▶ Hierarquia - centralização de poder, distanciamento de grupos diferentes e aceitação da autoridade em grupos inferiores;
- ▶ Personalismo - sociedade baseada em relações pessoais;
- ▶ Malandragem - adaptabilidade nas navegações sociais, jeitinho;
- ▶ Sensualismo - gosto pelo sensual e exótico nas interações sociais;
- ▶ Aventureiro - mais sonhador do que disciplinado, aversão ao trabalho braçal e metódico.

2.4.1 Cultura das repartições públicas brasileiras

Além dos traços gerais identificados na cultura organizacional brasileira, é muito importante, também, que sejam esclarecidas as diferenças existentes entre organizações brasileiras públicas e privadas.

Em razão da estrutura do Estado brasileiro definida pela Constituição Federal de 1988, pode-se, em singela, mas clara definição, estabelecer a diferença fundamental entre o público e o privado. Pois, enquanto que no seio privado é permitido tudo o que a lei não proíba, o seio público exige que a conduta da sua máquina

³ CALDAS e BORGES DE FREITAS *apud* SANTOS, 2005. p. 78

administrativa decorra de previsão legal, além de que deve pautar-se em princípios explícitos e implícitos na Carta Magna⁴.

Dispensa qualquer digressão, o fato de que um dos elementos da cultura organizacional é o valor dado pelo indivíduo a princípios norteadores do convívio humano, trato social etc.

Esses princípios são dotados de carga axiológica e orientam a conduta dos indivíduos em toda sua interação social. Especificamente, no caso da Administração Pública, os princípios contidos na Constituição de 1988 servem de norte para a conduta do indivíduo, enquanto agente público no exercício de sua função.

Como desdobramento lógico desses fundamentos, pode-se verificar nitidamente que em homenagem ao princípio da impessoalidade, a Administração procurou dar tratamento igual aos usuários mediante o emprego do sistema idealizado por Weber: a burocracia⁵. Esse sistema está diametralmente oposto às relações pessoais de afeto que é uma das características da cultura brasileira. Tal afastamento, que por muitos anos foi mal interpretado pelos administrados como símbolo de intransigência por parte dos burocratas, passa agora a ser encarado sob outra ótica do tratamento de igualdade entre os administrados, dado o amadurecimento político do cidadão brasileiro e principalmente à nova abordagem da burocracia sob a égide da administração gerencial.

A partir de 1995, com o advento da Reforma Administrativa do Estado, implantada no governo de Fernando Henrique Cardoso, a burocracia ganhou uma nova roupagem, pois a administração gerencial permitiu que o aparelho estatal considerasse o elemento humano da organização pública, com vistas a flexibilizar e permitir a informalidade (de forma prudente e moderada) em seu âmbito; sem prejudicar, contudo, o tratamento de impessoalidade exigido pela Lei Fundamental.

⁴ A Carta Magna, também conhecida como Constituição Federal, define toda a organização política e administrativa do Estado Brasileiro.

O artigo 37 da CF/88 expõe os princípios básicos que devem ser observados na condução da Administração Pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência), além de outros que estão implícitos, tais como a razoabilidade, proporcionalidade, segurança jurídica etc.

⁵ A Burocracia idealizada por Weber procura conferir um caráter racional aos procedimentos através de conhecimentos técnicos, bem como se destina a ser um instrumento promotor da eficiência administrativa.

Bresser Pereira (1996) expõe seu entendimento bastante claro a respeito da Administração Pública:

[...] a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira.

A *contrario sensu*, o próprio Bresser (1996) afirma:

Depois de um período natural de desconfiança para as novas idéias, este apoio vem ocorrendo sob as mais diversas formas. Ele parte da convicção generalizada de que o modelo implantado em 1988 foi irrealista, tendo agravado ao invés de resolver o problema. O grande inimigo não é apenas o patrimonialismo, mas também o burocratismo. O objetivo de instalar uma administração pública burocrática no país continua vivo, já que jamais se logrou completar essa tarefa; mas tornou-se claro em 1995 que, para isto, é necessário dar um passo além e caminhar na direção da administração pública gerencial, que engloba e flexibiliza os princípios burocráticos clássicos.

Ambas as posições deste autor que aparentemente são contraditórias, mas, na verdade devem ser interpretadas de modo sistemático e complementar, *isto é*, a forma como ele encara a Administração Pública é verdadeira, visto que a mudança da organização pública acompanha a mudança cultural de seus componentes, que por sua vez, é um processo que se dá de forma lenta e gradual, mas que já se pode notar os reflexos positivos dessa alteração.

Outra situação que merece reflexão é o fato das organizações públicas brasileiras serem bem suscetíveis a interferências políticas, visto que as prioridades e modo de trabalho são estabelecidos com cunho estratégico pelos Chefes de Governo, que se revezam no poder a cada mandato eletivo.

As organizações públicas apresentam particularidades marcantes:

[...] mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. (RAP, 2006. p. 96).

A estabilidade do servidor público requer também um exame cauteloso, pois esse fator reflete no atendimento aos usuários do serviço público. É sabido de todos que a estabilidade no serviço público é uma das razões que desperta o interesse de milhares de candidatos que concorrem às vagas oferecidas pelo Estado todo ano. Contudo, essa mesma razão que atrai os novos servidores públicos é a mesma que afeta o resultado do atendimento aos usuários do serviço público a médio e longo prazo, pois ela desestimula a atuação do servidor que muitas vezes não estão inseridos num plano de carreira que permita o crescimento profissional e pessoal.

2.5 Conflitos de culturas organizacionais

Por mais semelhante que uma organização possa ser de outra, sempre há diferenças culturais entre si, pois cada cultura organizacional é ímpar, ou seja, possuem valores, mitos, crenças e experiências próprias, de modo a criar uma identidade singular equivalente à impressão digital de um indivíduo.

Acontece que, quando duas ou mais organizações necessitam atuar conjuntamente para desenvolver determinada atividade (como acontece frequentemente com as organizações públicas), eventualmente haverá um choque de culturas que poderá originar um conflito entre as instituições envolvidas.

Esses conflitos podem ser enfrentados em duas acepções: a positiva e a negativa. A primeira refere-se às atitudes, soluções, aprimoramento de processos e ainda ao amadurecimento das relações sociais quando o conflito é encarado como a oportunidade de promover melhorias no corpo da organização. A respeito disso, destaca-se a lição de Vendemiatti, Siqueira E., Filardi, Binotto e Simioni (2010): [...] o conflito faz parte da dinâmica organizacional e, de uma forma ou de outra, vem sendo enfrentado pelos gestores na tentativa de potencialização de seus efeitos, seja para os sujeitos, seja para a organização.

Já a acepção negativa espelha os entraves, tensões, a quebra de sincronismo de processos organizacionais que o conflito proporciona e que conduz a organização à derrocada e/ou ao aniquilamento.

2.6 Atendimento

Atender, segundo o Dicionário Aurélio (1999), é sinônimo de dar ou prestar atenção, prestar auxílio a, acolher, receber com atenção e cortesia.

Historicamente, o atendimento do serviço público brasileiro sempre foi tachado de insuficiente, precário entre tantos outros adjetivos aviltantes, mas que por vezes lhe é feito jus. Mormente, depois da emenda constitucional nº 19, reforma ocorrida no governo FHC, estabeleceu-se que a eficiência é um dos princípios norteadores da atual Administração Pública.

Essa eficiência deve ser entendida como a adoção de meios mais econômicos e céleres na condução da máquina estatal. Ora, o Estado não é um fim em si mesmo, ele é produto da sociedade e destina-se a servir aos interesses da coletividade. Logo, o Estado destina-se a servir e não a ser servido pelos administrados. Assim, a própria sociedade reclama que a eficiência não se dê apenas na esfera interna das organizações públicas, mas também na sua relação com seus usuários, ou seja, no atendimento ao público.

O renomado jurista Alexandre de Moraes ao tratar sobre o princípio da eficiência na Administração Pública esclarece o seguinte:

[...] busca da qualidade: ressalte-se a definição dada pela Secretaria Geral da Presidência, de que 'qualidade de serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída; no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente, usuário...' (MORAES, 2008. p. 330 e 331).

Deste modo, resta patente que a qualidade do serviço público prestado é uma meta que deve ser almejada por todo o funcionalismo público.

2.6.1 Atendimento e cultura

O atendimento ao público se dá pela interação de no mínimo duas pessoas, o atendente (em nosso caso, um servidor público) e o usuário do serviço prestado por uma instituição.

Sem dúvida alguma, o atendente deve procurar prestar um serviço de qualidade ao usuário, porém este atendimento se dará segundo a cultura na qual o servidor público está inserido. Ele pautará sua conduta de acordo com os princípios, valores, medos e crenças que carrega dentro de si.

Diante disso, decorre que cada servidor público durante o atendimento aos seus usuários espelhará a imagem de sua instituição. Não cabendo ao presente trabalho adentrar no mérito se uma forma ou outra é a considerada perfeita.

No caso da monografia, o que se pretendeu foi analisar a influência que a cultura organizacional do Fórum de Caracará impinge no atendimento de seu público, ou melhor, examinar como ela afeta a qualidade do atendimento ao público.

Por estreita similitude pode-se então adotar para a esfera pública a afirmativa da Doutora Valéria de Siqueira:

[...] verifica-se que a cultura organizacional pode ser também determinante do tipo de relação que uma empresa mantém com seu público consumidor e, por conseguinte, o perfil do Serviço de Atendimento ao Consumidor, bem como a comunicação mantida por ele com os consumidores. (LOPES, 1998. p. 4)

2.6.2 Satisfação do cliente

Como alhures mencionado, o atendimento ao público prestado por organizações públicas deve buscar a qualidade de seu serviço, e conseqüentemente, a satisfação do cliente.

Vários fatores devem ser analisados quando se pretende prestar um atendimento de excelência aos seus clientes/usuários. Por exemplo: a comunicação verbal e não verbal, a vestimenta, postura, higiene etc.

Acontece que os fatores acima descritos são apenas uma parte do sucesso do atendimento. Paulo Marcante (2004) cita outros aspectos que favorecem a excelência no atendimento, conforme consta na tabela abaixo:

<i>ASPECTO</i>	<i>CONCEITO</i>
▶ Presteza	▶ Imediatismo, prontidão
▶ Competência	▶ Conhecimento, experiência e segurança
▶ Credibilidade	▶ Confiança e honestidade
▶ Confiabilidade	▶ Capacidade de cumprir o prometido
▶ Disponibilidade dos profissionais	▶ Predisposição para ajudar e servir seus clientes
▶ Segurança	▶ Sigilo, confidencialidade dos negócios
▶ Organização	▶ Senso de ordem e arrumação
▶ Comunicação	▶ Informação adequada e completa
▶ Iniciativa	▶ Adaptação a novas situações
▶ Cortesia	▶ Educação, respeito e cordialidade
▶ Flexibilidade	▶ Destreza com as próprias atitudes
▶ Imagem	▶ Conceito ou filosofia da instituição

Tabela 2 - Aspectos da qualidade no atendimento

Fonte: Adaptado do 2º Fascículo do Curso de Qualidade no atendimento - SEBRAE, Paulo Marcante, 2004. p. 1.

Se consideradas as características acima, qualquer instituição oferecerá um atendimento de qualidade, contudo para que esse atendimento seja tido como de excelência, ele também deve provocar o “encantamento” do usuário/cliente.

Esse encantamento consiste em surpreender agradavelmente o cliente, isto é, superar as expectativas que o usuário tinha em relação ao atendimento.

O modelo de satisfação ao atendimento que foi seguido na realização deste TCC é aquele proposto por Schneider e Bowen⁶ que se baseia em três elementos: segurança, justiça e autoestima. A segurança se baseia na ausência de ameaça à segurança física e econômica do cliente; a justiça exprime a necessidade de o cliente ser tratado com franqueza e probidade e a autoestima foca na elevação da autoimagem do cliente. Violar a segurança ou a justiça acarretará em um

⁶ SCHNEIDER E BOWEN, 1999 *apud* MENCK e MORIGUCHI, 2008. p. 85

atendimento fracassado, tratá-los com acatamento pode trazer a satisfação do usuário, mas nunca o encantamento. Para que se atinja o encantamento do cliente/usuário no atendimento é necessário enaltecer a sua autoimagem.

Sobre isso, Menck e Moriguchi (2008) afirmam que o encantamento do cliente é alcançado quando não se viola a segurança e a justiça, e se consegue melhorar os sentimentos de autoestima de uma pessoa. Quanto mais competentes os consumidores se sentirem, mais encantados ficarão. Consegue-se isto reconhecendo a) o ponto de vista do consumidor, b) sua importância e c) seus direitos.

Dadas as considerações acima, há de se concordar que a autoestima do usuário/cliente deve ser sobrelevada durante seu atendimento, para que a organização pública (no caso em tela, o Fórum da Comarca de Caracaraí) possa ser vista como uma instituição que preza pelos seus usuários e que cumpre com seu mister constitucional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente metodologia caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois,

Esse tipo de pesquisa aplicada tem um referencial teórico como base para analisar a realidade a ser estudada. As realidades a serem estudadas podem ser uma ou mais organizações (públicas, privadas, prestadoras de serviço, industriais, não-governamentais, fundações, organizações da sociedade civil de interesse público (OCIPs) etc.), uma pessoa ou um grupo de pessoas, um programa ou um projeto que está sendo desenvolvido em uma organização, dentre muitas outras situações que ocorrem nas organizações. (ZANELLA, 2006)

Em relação ao seu objetivo classifica-se como um estudo descritivo por procurar conhecer e descrever a realidade do fórum de Caracaraí por meio de um estudo aprofundado da cultura organizacional do Ministério Público e do Poder Judiciário Estadual face às culturais existentes e os seus reflexos no atendimento ao público.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002)

Quanto à abordagem essa pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa. Supletivamente adotou-se o método misto, que mescla variáveis qualitativas e quantitativas. A aplicação da abordagem qualitativa possibilitou entender como as diferenças culturais influenciam o atendimento prestado ao público do Fórum da Comarca de Caracaraí no estado de Roraima. Enquanto o emprego do método misto (qualitativo e quantitativo) permitiu investigar os usuários das repartições supracitadas a fim de construir e reforçar o resultado interpretado pelo investigador.

No que tange às técnicas de coleta de dados empregadas aplicou-se as seguintes:

- ▶ Para o método qualitativo: entrevista, aplicação de questionário e observação científica;
- ▶ Para o método quantitativo: amostragem não probabilística intencional.

Para o método quantitativo, a técnica selecionada se justifica pela dificuldade de se definir os elementos da população, visto que os usuários que procuram os serviços disponibilizados no fórum, muitas vezes, não podem ser determinados em face da ausência de registro de determinados atendimentos.

Destarte, no que tange ao desenvolvimento da pesquisa, o investigador acessou o livro de registros de atendimentos do Ministério Público e o relatório do sistema de informação do Poder Judiciário, ambos de Caracaraí/RR. Dessa forma, o pesquisador entrou em contato, previamente, com as duas repartições a respeito da disponibilidade em atendê-lo, sinalizaram positivamente para acessar os dados de caráter público, todavia, com ressalvas para resguardar o sigilo das informações pessoais dos cidadãos.

3.1 Caracterização da organização

3.1.1 A cidade de Caracaráí

Caracaráí é um dos 15 municípios que formam o Estado de Roraima. Ela foi fundada em 27 de maio de 1955 e o seu nome faz alusão a um pequeno gavião que habita a região onde o município está situado.

Esta cidade se localiza na região sul de Roraima, possui uma área de 47.410,947km² (maior que o Estado do Rio de Janeiro) e sua população é de 18.398, de acordo com o Censo 2010 realizado pelo IBGE.

O município, historicamente, foi o entreposto comercial e logístico entre a capital de Roraima e Manaus, além disso, possui grande vocação turística e pesqueira, haja vista situar-se às margens do Rio Branco (principal rio que corta o Estado). Ademais, em Caracaráí o setor primário de sua economia é impulsionado pelo cultivo de milho, mandioca, arroz, feijão etc, além da criação semiextensiva de gado bovino.



Figura 1 - Mapa geográfico de Caracaráí

Fonte: Portal do Governo de Roraima



Figura 2 - Paço Municipal de Caracaraí

Fonte: Portal do Governo de Roraima

3.1.2 O Fórum da Comarca de Caracaraí

A pesquisa foi realizada na sede do Fórum da Comarca da cidade de Caracaraí no estado de Roraima, que se destina a distribuir justiça aos cidadãos caracaraíenses. O prédio localiza-se na Praça do Centro Cívico, em frente ao Paço Municipal da cidade. Ele possui amplas instalações, recentemente passou por uma reforma no prédio, bem como teve substituídas todas as mobílias antigas por novas, com desenho moderno e que otimizam o espaço do ambiente de trabalho. Além de possuir uma rede informatizada de todos os processos judiciais e administrativos e objetivam implementar até 2014 o PROJUDI, que trata de um sistema de processos 100% digitalizados, que permitirá maior publicidade dos processos e facilidade para todos os envolvidos: Juízes, Promotores, Advogados, servidores e o público em geral.

O Fórum abrange apenas o município de Caracaraí e desenvolve suas atividades desde 1981. Possui apenas um Juiz de Direito, o Dr. Luiz Alberto de Moraes Junior, que responde por todas as demandas em 1ª instância da competência da Justiça Estadual no território da Comarca de Caracaraí; exemplo, causas Cíveis, Criminais,

Fazenda Pública, Infância e Juventude, Juizados Especiais etc. Sob a direção do Juiz há dois Oficiais de Justiça, um Escrivão, que é o chefe do cartório judicial, além de duas Assessoras de seu Gabinete. O cartório por sua vez, possui quatro servidores que cumprem os expedientes determinados pelo Escrivão e pelo Juiz.

Dentro do Fórum de Caracaraí, há um espaço reservado ao Ministério Público Estadual para que desenvolva suas atividades institucionais perante as Varas Judiciais da Comarca de Caracaraí. Dentro do Ministério Público há um Promotor de Justiça, o Dr. Silvio Abbade Macias, um Oficial de Promotoria, um Assessor Administrativo e um Assistente Administrativo, todos subordinados ao primeiro.

Há ainda uma sala reservada aos membros da Ordem dos Advogados do Brasil para acomodá-los a fim de que possam aguardar as audiências em que atuem, bem como oferecer-lhes o suporte necessário na consulta de processos entre outros.

O Poder Judiciário Local tem respectivamente a seguinte missão e visão institucional: “Levar a justiça a todos, de forma igualitária, ágil, acessível e transparente, garantindo a dignidade e a cidadania” e “Ser reconhecido até dezembro de 2014, como um Poder célere, confiável, acessível e democrático em toda sua jurisdição”⁷.

O Ministério Público Estadual não dispõe de um planejamento estratégico regional, adotando apenas o planejamento estratégico nacional formulado no III Encontro do Ministério Público Brasileiro nos dias 28 e 29 de abril deste ano na cidade de São Paulo. Não foi possível visualizar a missão, visão e valores resultantes deste Encontro visto que para acessá-los é necessário o uso de senha no sítio do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP.

3.2 Participantes do estudo

Inicialmente, pretendia-se realizar pesquisa com todos os agentes públicos do Fórum de Caracaraí, correspondendo um total de 15 pessoas, sendo 11 servidores do Poder Judiciário e 4 servidores do Ministério Público Estadual. Além dos usuários

⁷ Informações disponíveis no sítio do Tribunal de Justiça de Roraima. Endereço eletrônico: www.tjrr.jus.br.

dos seus serviços, que, dada a natureza efêmera do seu público, foram entrevistados 18 deles.

Porém, foi possível realizar a pesquisa apenas com cinco servidores do Fórum de Caracas (4 do Poder Judiciário e 1 do Ministério Público).

A participação dos agentes públicos permitiu ao investigador conhecer a cultura organizacional de cada uma das instituições ali presentes (Poder Judiciário e Ministério Público), bem como as analisar as possíveis diferenças existentes elas⁸.

Quanto à pesquisa junto ao público-alvo do Fórum, esta permitiu verificar como a cultura do Fórum interfere na prestação do atendimento ao público, bem como analisar o nível de satisfação dos seus usuários.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a concretização deste projeto foram: o roteiro da observação científica, o roteiro semiestruturado para a entrevista com os colaboradores, bem como a aplicação de dois questionários para a análise qualitativa e quantitativa junto aos usuários. A pertinência da pesquisa quantitativa neste projeto justifica-se nas palavras de RUSSO (2010):

Os modelos de diagnóstico da cultura organizacional são predominantemente qualitativos [...]. A metodologia apresentada neste capítulo, testada em estudo acadêmico e em consultorias, é híbrida. Representa uma **integração do método qualitativo com o quantitativo. Isto potencializa o resultado do diagnóstico da cultura organizacional, aumentando sua assertividade e exatidão.** (grifo nosso).

Para a observação científica, foi elaborado um roteiro que possibilitou ao investigador constatar *in loco* alguns elementos que lhe informaram acerca da cultura organizacional existente no fórum, bem como viabilizou a verificação do atendimento feito aos usuários do Fórum.

⁸ Inobstante a literatura científica asseverar que não existem culturas organizacionais idênticas, ainda que haja grande semelhança entre si. O pesquisador preferiu partir da premissa que é possível haver igualdade cultural a fim de se isentá-lo de qualquer conceito predeterminado que pudesse influir no resultado da pesquisa.

O roteiro semiestruturado da entrevista compreendeu 13 (treze) quesitos que permitiram diagnosticar a cultura organizacional de cada uma das organizações do Fórum e identificar as posturas dos servidores mais notórias, percebidas por uma organização em relação à outra, no momento do atendimento ao público, e ainda, possível conflito existente entre as organizações. Os temas do roteiro foram baseados no trabalho de Giuseppe Maria Russo conhecido como *Diagnóstico da Cultura Organizacional*⁹, o roteiro original é composto de apenas 12 questões, porém, este investigador, a fim de satisfazer o objetivo deste trabalho, optou por inserir mais um quesito (Como a instituição orienta os servidores a proceder ao atendimento ao público?).

O primeiro quesito procurou esclarecer a visão, missão, valores, estratégias e objetivos da organização com a finalidade de iniciar um diagnóstico da cultura organizacional de modo a permitir ao investigador conhecer seus fundamentos e anseios.

Em seguida, o próximo quesito buscou informações da origem das relações de autoridade e entre os próprios componentes da instituição, seja em decorrência de lei, costume, pacto etc.

O terceiro item correspondeu à busca pela existência de punições e recompensas em razão dos atos praticados pelos colaboradores. Identificar a presença de jargões e símbolos próprios da instituição foi o alvo do quarto quesito, que possibilitou o apontamento de signos decorrentes da identidade da organização.

A quinta pergunta visou aclarar o estilo gerencial da organização, ou seja, buscou saber se as diretrizes são tomadas a partir do topo da estrutura hierárquica, de sua base, ou se decorre do debate entre a base e o topo da pirâmide hierárquica, caso exista.

O item de número 6 elucidou como ocorre a relação entre as gerências de nível tático e operacional da instituição de modo a identificar como esta se dá e verificar como repercute na esfera operacional da organização.

A sétima questão buscou ver a postura da organização diante dos erros e insucessos de seus colaboradores dentro do processo produtivo.

⁹ Cf. RUSSO, 2010.

Por sua vez, o oitavo questionamento procurou esclarecer como se dá a comunicação dentro da organização e entender o porquê de sua adoção, bem como verificar seu nível de eficiência e respectiva influência no trabalho dos colaboradores.

O nono quesito visou avaliar o nível de tolerância da instituição face às dificuldades que se lhe apresentam.

A décima questão, em curta elaboração, destinou-se a explicar de que modo os conflitos são resolvidos, bem como procura entender a razão de assim se dar.

O décimo primeiro e décimo segundo questionamentos buscaram observar como se dá a relação de trabalho entre o Poder Judiciário e o Ministério Público do Fórum da Comarca de Caracaráí, e ainda, se há ou houve algum conflito e, na sua ocorrência como é tratado.

O questionário adotado para a pesquisa qualitativa junto aos usuários utilizou uma escala que compreende cinco níveis (discordo totalmente, discordo, nem concordo, nem discordo, concordo, concordo plenamente) a ser escolhido apenas um deles para cada item do questionário a fim de retratar o mais próximo possível o atendimento dispensado pelos servidores do Fórum de Caracaráí.

O questionário qualitativo avaliou os seguintes itens, respectivamente: a solicitude dos atendentes, clareza nas informações prestadas aos usuários, nível de conhecimento dos servidores, urbanidade e cortesia no atendimento, intensidade da burocracia existente, resolução satisfatória das demandas dos usuários, celeridade na resolução das demandas, confiabilidade nos serviços prestados, limpeza e organização do espaço de trabalho e, por fim, o asseio dos servidores.

A pesquisa qualitativa com os usuários permitiu relacionar a postura adotada pelos agentes públicos do Fórum de Caracaráí com o diagnóstico da cultura organizacional levantado nas entrevistas com roteiro semiestruturado, que definiu a identidade de cada organização. Por outro lado, a pesquisa quantitativa destinou-se a dar maior solidez à análise qualitativa.

A pesquisa quantitativa foi composta de quatro quesitos, que visando corroborar com a pesquisa qualitativa. Com questionamentos relativos ao número de atendimentos no Poder Judiciário e no Ministério Público, número de atendimentos

com atuação conjunta do Poder Judiciário e Ministério Público e qual seria o tempo médio destinado ao atendimento ao público.

Para a análise da pesquisa quantitativa, utilizou-se a Estatística Descritiva dos dados, em virtude da impossibilidade de se aplicar a Estatística Inferencial em amostras não probabilísticas.

Quando trabalhamos com a amostragem não probabilística, não conhecemos a priori a probabilidade que um elemento da população tem de pertencer à amostra. Neste caso, não é possível calcular o erro decorrente da generalização dos resultados das análises estatísticas da amostra para a população de onde a amostra foi retirada. Utilizamos, geralmente, a amostragem não probabilística por simplicidade ou por impossibilidade de se obter uma amostra probabilística, como seria desejável. (TAVARES, 2007).

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As informações apuradas foram tratadas conforme o instrumento utilizado para a coleta. No que se refere ao questionário de pesquisa qualitativa, foi realizada a sua tabulação e em seguida efetuadas as análises de conteúdo com o propósito de averiguar a frequência em que ocorrem os fenômenos qualitativos.

A análise de discurso foi utilizada nas entrevistas com roteiro semiestruturado e na observação científica. Ela teve como finalidade confrontar o discurso da entrevista e os fenômenos que ocorrem na organização. No questionário quantitativo foi utilizada a Estatística Descritiva dada a notória impossibilidade de fazer-se generalizações em razão da amostra a ser recolhida no campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados da pesquisa, bem como as respectivas discussões serão apresentados da seguinte maneira: Inicialmente foram colocadas as entrevistas realizadas com os servidores do Poder Judiciário do Fórum de Caracaráí, por cada entrevistado, na ordem das questões do roteiro. Em seguida, do mesmo modo, foram tabuladas as entrevistas feitas com os servidores do Ministério Público do Fórum de Caracaráí.

A seguir, relatou-se a observação sistemática realizada dentro do Fórum de Caracarái. E por fim, foram apresentados os resultados da pesquisa quantitativo-qualitativa realizada com o público-alvo do Fórum de Caracarái, finalizando com a apresentação do relacionamento entre a cultura organizacional do aludido fórum e a qualidade do atendimento dispensado aos seus usuários.

4.1 Entrevistados do Poder Judiciário

Inicialmente, pretendia-se entrevistar 13 (treze) agentes públicos do Poder Judiciário do Fórum da Comarca de Caracarái/RR, contudo da data do projeto até a data da coleta de dados, houve uma redução no referido quadro por determinação da Presidência do Tribunal de Justiça de Roraima. Assim, o quadro passou a apresentar apenas 11 (onze) servidores públicos (incluído o Juiz), sendo possível efetuar a entrevista com apenas 4 (quatro) servidores, pois os demais alegaram falta de tempo em razão do grande volume de serviço, além de residirem na capital (Boa Vista), cidade distante a 135km do Fórum de Caracarái.

4.1.1 Entrevistado 1

O Entrevistado 1 ao ser perguntado se conhecia a visão, missão, valores, estratégias e objetivos da instituição (questão 1) afirmou que conhecia e passou a descrevê-las, porém, ao se confrontar o relatado com aquele estampado na placa do átrio do próprio Fórum e na página institucional da 'web', pode-se concluir que o entrevistado conhece apenas parte da visão e da missão. O entrevistado confunde os conceitos dos objetivos, valores e missão, o que demonstra um parcial desconhecimento do entrevistado com o planejamento estratégico da instituição a que pertence, além disso, o entrevistado não consegue diferenciar missão e visão com clareza. Cumpre registrar, todavia, que ele identificou duas estratégias adotadas pelo TJRR.

[...] [ENTREVISTADO] **Investimento em sistemas** e de acesso a todos, **investimento na área logística de todo o poder**, que esteja

na Corte, no fórum e na comarca de todo o interior, uma dessas estratégias é a informatização. (grifo nosso).

Tratando-se de definição dos valores da instituição, ele conseguiu apontar apenas a celeridade.

Perguntado a respeito da natureza da autoridade de sua instituição, o entrevistado afirmou que decorre de lei, porém não soube precisar seu número e detalhes do seu teor.

O Entrevistado 1 ao responder a terceira questão (acerca do sistema de punição e recompensa) demonstrou conhecimento detalhado do sistema de punição (processo administrativo disciplinar) e do sistema de recompensa (progressão na carreira, gratificação por produtividade e elogio funcional), porém a ênfase residiu no primeiro sistema.

O quarto quesito (jargões e símbolos) foi respondido pelo entrevistado, porém percebe-se de modo cristalino que ele não distingue o símbolo da instituição (Tribunal de Justiça de Roraima) com o símbolo representativo da justiça (Deusa da Têmis, da mitologia grega).

Sobre a próxima pergunta, foi respondido que as decisões do Tribunal e do Fórum de Caracaraí quanto à sua origem são sempre 'top-down'.

[ENTREVISTADO] Não há essa... a não ser quando se trata internamente no local, no caso o fórum, quando se há uma determinação do magistrado, os servidores têm que cumprir. Porém, geralmente, **essas ordens vêm de cúpula**, tanto do objetivo facilitador, tanto do servidor, quanto do magistrado. Quando se trata de órgão, suprema corte, então a presidência determina, o magistrado cumpre e cobram do servidor também o cumprimento... funciona assim, **então quando é interno, o juiz determina e nós cumprimos.**

[ENTREVISTADOR] Há decisões que vêm dos servidores e o juiz ou tribunal, ele só vai implementar o que foi decidido pelo servidor ou não existe isso, é sempre de cima pra baixo?

[ENTREVISTADO] **É sempre de cima pra baixo.** (grifo nosso).

Quando questionado acerca de como é a relação entre a liderança máxima da instituição e as gerências imediatas, ele simplesmente afirmou que não sabia informar.

O entrevistado 1 discorreu com muita propriedade sobre o modo como a instituição encara os erros e fracassos dos servidores e alegou ausência de mecanismos para identificar a causa dos erros e fracassos.

[ENTREVISTADO] A carga do trabalho de um cartório, o servidor é responsável por mais de 400 processos, sozinho, tendo a curta carga horária de 7 horas corridas, muitas vezes...é... esse servidor mora na comarca em localidades longínquas e é necessário às vezes o servidor ir ao hospital, com algum problema particular, então, nem sempre a instituição entende que por motivos alheios, às vezes, a vontade do servidor ou por excesso de trabalho. **Esse servidor pode vir a simplesmente cometer algum erro, porque não há dentro da instituição uma análise da situação, o porquê ele veio a fracassar. Não há um tipo de busca, de pesquisa pra se verificar a causa em que se deu isso, o que está acarretando ao servidor e se pode ajudá-lo ou não.** (grifo nosso).

No que se refere à comunicação do TJRR, o entrevistado, com muita facilidade, asseverou que o meio de comunicação é eficiente e deu detalhes de como funciona. Foram citados pelo entrevistado: correio eletrônico, telefone e mensageiro instantâneo.

A nona questão procurou identificar como a organização reage quando há uma dificuldade institucional, seja ela financeira, ética, técnica ou administrativa. Foi respondido que durante os mais de cinco anos de 'Casa', apenas ouviu comentários que no passado existiu dificuldade financeira, contudo, não foi percebido pelo entrevistado qualquer corte nas despesas ordinárias ou atraso no pagamento dos servidores.

Perguntado sobre o modo como os conflitos entre servidores são resolvidos, o entrevistado afirmou que sempre se dá por meio de orientações verbais dos chefes do Fórum (Juiz e/ou Escrivão).

[ENTREVISTADO] Aqui dentro, internamente, **a única forma é sempre o magistrado ou o escrivão buscar, quando ocorre... buscar sempre uma reunião pra tentar resolver internamente, que a maioria das vezes funciona.** (grifo nosso).

A décima primeira e décima segunda pergunta buscaram revelar a forma de relacionamento existente entre o Poder Judiciário e o Ministério Público do Fórum de Caracas. Sobre esse tema, ele afirmou que o MPRR sempre atendeu de forma efetiva (eficaz e eficiente) as solicitações do Poder Judiciário. Além disso, deixou

bem claro que não há e nunca houve nenhum conflito entre os servidores desses órgãos dentro do Fórum.

[ENTREVISTADO] Atendendo ao pedido, desde que, acredito, que esteja dentro da ordem, da legalidade, mas sempre atendendo o possível ao Tribunal de Justiça.

[ENTREVISTADOR] ...o auxílio é respondido com rapidez?

[ENTREVISTADO] É... é um atendimento rápido.

[ENTREVISTADOR] É burocratizado ou não?

[ENTREVISTADO] Não existe burocracia, internamente aqui entre os dois órgãos, em relação em um atender o pedido do outro. Sabendo que sempre dentro da ordem e da legalidade e o teor do pedido em si. (grifo nosso).

O último quesito da entrevista procurou verificar como as orientações são repassadas aos servidores pelo TJRR, no que tange ao atendimento ao público. E sobre isso, explicou que não há um treinamento específico para tal fim e que as orientações são casuais, ou seja, variam de acordo com o Juiz que assume a responsabilidade do Fórum.

[ENTREVISTADO] Não há uma orientação específica ou uma determinação ou então o cumprimento de como deve ser atendido (o cliente), apenas as informações que tem que atender os jurisdicionados com educação, com 'preteza', mas isso fica a critério individual de cada um servidor. Não existe um treinamento, não existe uma orientação, apenas quando se passa no concurso te colocam e você é nomeado, e você aprende na prática.

[...] **[ENTREVISTADOR]** E como é que se dá essa orientação?

[ENTREVISTADO] Essa orientação na verdade você... ou você traz ela consigo de casa para com os outros, caso você não saiba atender, aí o escrivão, às vezes outra colega: Olhe! tu tem que atender com mais educação, com mais atenção, mas não existe na instituição, não que seja do meu conhecimento, como se fosse uma tabela de regras, é... definindo como você deve atender, porém, sempre fomos orientados a sermos imparciais.

[ENTREVISTADOR] Essa orientação vem de quem?

[ENTREVISTADO] Da Presidência do Tribunal de Justiça. (grifo nosso).

4.1.2 Entrevistado 2

O Entrevistado 2 demonstrou pouco conhecimento da visão e missão do TJRR, apesar deste constar do sítio da internet e no seio do prédio do Fórum da Comarca de Caracaráí.

Quanto aos princípios que fundamentam o TJRR, ele não sabe nenhum sequer. Fato esse, que fora afirmado por ele próprio durante a entrevista.

Em que pese os devidos esclarecimentos, o entrevistado confundiu os objetivos com as estratégias da instituição, e mesmo após novos esclarecimentos, inclusive sendo exemplificado, mesmo assim, ele continuou a dar a mesma resposta.

O segundo quesito buscou identificar a origem da autoridade de sua organização. De pronto, foi respondido que decorre de lei, todavia não soube precisar qual é a lei que criou essa hierarquia.

Perguntado acerca do sistema de punição e recompensa existente dentro do TJRR, o entrevistado disse que há os dois sistemas, porém, o sistema de recompensa (pagamento de 14º salário) ainda não está em vigor. E no que se refere ao sistema de punição, ele falou que funciona bastante, inclusive por meio de advertências e até pela exoneração (entenda-se demissão) do servidor.

O entrevistado afirmou também que desconhece o uso de jargões dentro da organização e identificou rapidamente o símbolo de sua instituição.



Figura 3 - Brasão do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima

A quinta questão referiu-se ao estilo gerencial do Tribunal de Justiça de Roraima e nesse ponto o entrevistado afirmou de pronto que as decisões são tomadas pela cúpula da instituição e encaminhadas às instâncias inferiores para o devido cumprimento. Ele ressaltou ainda que “os servidores não se envolvem nessa parte. De modo nenhum”.

No decorrer da entrevista, ele também afirmou desconhecer como é a relação entre a liderança máxima e a imediata da organização.

O Entrevistado 2, em sua simplicidade, asseverou que os erros e fracassos dos colaboradores e das respectivas lideranças recebem tratamento diferenciado pelo Tribunal de Justiça, sendo deste modo, mais severa para os servidores.

[ENTREVISTADO] Aplicando procedimento administrativo, de forma negativa.

[ENTREVISTADOR] Ele (TJRR) não consegue extrair nada de uma maneira positiva?

[ENTREVISTADO] Do meu conhecimento, normalmente não.

[ENTREVISTADOR] E quando são as lideranças que erram?

[ENTREVISTADO] normalmente as lideranças não erram {ironia}, acabam sendo aplicados nos técnicos, no serviço de cartório. Eu não tenho conhecimento de que algum juiz tenha sido penalizado por algum problema de cartório, por exemplo. Eles são cobrados pelo CNJ e tudo mais, só que se é pra ser aplicado algum procedimento não é de meu conhecimento. (grifo nosso).

A pergunta seguinte cuidou de conhecer como funciona o meio de comunicação do TJRR, e, nesse aspecto o entrevistado assegurou que é eficiente, destacando o uso de correio eletrônico e internet de um modo geral. O telefone é pouco utilizado, sendo destinado a atender, principalmente, as demandas dos usuários externos. Chama bastante atenção o fato de ele afirmar que praticamente não existe mais o uso de papel para comunicações dentro da própria instituição.

Perguntado sobre como o TJRR reage face às dificuldades que se apresentam no âmbito institucional, ele disse que desconhece se há ou houve alguma dificuldade, dado que ele não procura conhecer tais dificuldades, ao dirigir seu foco apenas para assuntos que afetem diretamente o exercício do seu cargo.

O Entrevistado 2 relatou ainda que as demandas funcionais que necessitam da atuação do Ministério Público em Caracarái sempre são atendidas de forma rápida e eficaz. Além de destacar que nunca existiu qualquer conflito entre os servidores do Poder Judiciário e do Ministério Público do Fórum de Caracarái.

Para concluir a entrevista, questionou-se acerca da existência de orientações da instituição para o trato com o público. Ele, então, respondeu que essa orientação é dada pelo Juiz da Comarca e que tal orientação varia de acordo com a concepção de cada magistrado. Assim o atual Juiz orienta que o atendimento seja de forma rápida, eficaz e esclarecedora.

4.1.3 Entrevistado 3

Este entrevistado afirmou que conhece a visão e missão da instituição, ao recitar a visão soube apontar o prazo e o modo de como a organização deseja ser reconhecida, porém ao discorrer acerca da missão, mostrou-se claudicante e não conseguiu defini-la em sua totalidade.

Os objetivos da instituição, a fim de dar cumprimento a sua missão, não foram respondidos, limitando-se o entrevistado a esclarecer a função que sua organização desempenha no âmbito da coletividade.

[ENTREVISTADO] A finalidade é a prestação jurisdicional.

No que tange aos princípios em que se baseiam sua instituição, o entrevistado soube elencar 5 (cinco): Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Inclusive, ele apontou a Constituição Federal de 1988 como sendo o documento em que constam esses princípios.

O Entrevistado 3 afirmou que a natureza da autoridade no TJRR é de caráter público, porém disse que ela origina-se numa “lei de convivência” e que não há codificação alguma a esse respeito no Tribunal de Justiça.

Quanto aos sistemas de punição e recompensa, ele explicou que a punição se dá através de um processo administrativo disciplinar que visa apurar a responsabilidade (se houver) e seu respectivo grau a fim de ser aplicada a devida sanção. Já o

sistema de recompensa, disse que é o sistema do “reco-reco”, onde você trabalha e em contrapartida ganha o respectivo salário.

O estilo gerencial do TJRR foi apontado pelo entrevistado como sendo o modelo “top-down”.

[ENTREVISTADO] Todas as decisões são tomadas de cima pra baixo, a direção maior da instituição que é um colegiado, ééé... toma as decisões e aplica-se. De cima pra baixo ‘aonde’ quem está abaixo desse colegiado tem que acatar. (grifo nosso).

Ele respondeu que tem pouco conhecimento de como é a relação entre a liderança superior do Tribunal e suas respectivas lideranças imediatas. Acentuou, porém, que as lideranças intermediárias não são ocupadas levando em consideração apenas a competência do indivíduo, mas também o grau de afinidade (relação íntima de amizade).

Perguntado sobre a maneira que a organização encara os erros e fracassos dos membros da equipe, o Entrevistado 3 afirmou que procura-se evoluir a partir das experiências adquiridas, contudo também aplica-se a punição para poder exemplificar os demais. Outrossim, quando se trata de erros e fracassos das lideranças, ironicamente, ele asseverou que elas não erram.

[ENTREVISTADO] Bom... encara como os erros e fracassos como uma maneira de evoluir o andamento dos trabalhos, punindo pra exemplificar os infratores ou errantes. Geralmente quando é uma liderança, as lideranças maiores, geralmente eles não erram {tom levemente irônico} às vezes há algum equívoco ou outro que passa a vassoura e coloca debaixo do tapete e vida que se segue. (grifo nosso).

A comunicação dentro da organização é considerada eficiente e vista de modo positivo pelo entrevistado 3, que ressaltou o uso maciço de meios eletrônicos e a constante redução no consumo de papel para as comunicações internas. Citaram-se as seguintes ferramentas de comunicação: correio eletrônico, mensageiro instantâneo, Diário de Justiça Eletrônico, telefone e documentos em cártulas.

[ENTREVISTADO] A tendência, hoje, é se acabar com o papel, a nossa instituição hoje está trabalhando pra acabar com o papel e difundir duma maneira cada vez maior a correspondência eletrônica. (grifo nosso).

O respondente apresentou também duas dificuldades na seara institucional e discorreu o modo como estão sendo tratadas pela organização. A primeira refere-se ao alojamento precário dos departamentos e seções administrativas do órgão e a segunda se refere a limitações financeiras, em que, nesse último caso, ele considera que há uma inversão de prioridades para realização de despesas.

[ENTREVISTADO] Hoje, a instituição está com um problema de acomodação de sua administração, de acomodação física, espaço físico e eles estão tentando resolver o problema de forma paliativa...

...

[ENTREVISTADOR] Agora, no momento, sabe identificar outra dificuldade que a instituição passa?

[ENTREVISTADO] Outra dificuldade... {pausa e pensativo} é contenção de despesa.

[ENTREVISTADOR] Como ela tem reagido a essa dificuldade?

[ENTREVISTADO] Ela está reagindo duma maneira inversa... é... cortando gastos do pessoal que menos recebe (salário), e se abre, abre as porteiiras, portas, pra quem muito recebe. Os servidores do baixo escalão: motoristas, serventuários dos cartórios, todos esses aí; dificultam o máximo a recebimento de diárias, deslocamento; a remoção é dificultada pra não ter esse gasto. Mas com cursos e congressos e viagens do alto escalão não se tem controle. (grifo nosso).

O entrevistado foi enfático ao afirmar que os conflitos dentro do Fórum de Caracarái simplesmente não são resolvidos, haja vista não existir qualquer atitude de enfrentamento de tais dissidências.

10. De que modo os conflitos são dirimidos?**[ENTREVISTADO]** Não são! {enfático}. Os conflitos administrativos... não há um confronto, não há uma solução. Continuam porque o chefe-maior (Juiz) não se posiciona de uma maneira firme a ponto de coibir, inibir e acabar. (grifo nosso).

A décima primeira pergunta visou coletar informações acerca do comportamento do Ministério Público face às necessidades do Poder Judiciário. Entretanto, o Entrevistado 3 respondeu, sucintamente, que o Poder Judiciário não necessita de nenhum apoio do Ministério Público, vislumbra o MPRR apenas como um órgão que está contido no Fórum de Caracarái para exercer seu mister constitucional.

Questionado acerca da existência de conflitos entre os integrantes do MPRR e do TJRR do Fórum de Caracarái, ele disse que não houve e não há qualquer conflito.

A última pergunta da entrevista procurou determinar como a instituição orienta os servidores a atender os usuários de seus serviços e nesse ponto, o Entrevistado 3, superficialmente, afirma que há treinamento nesse sentido e orientações para que o usuário seja tratado da melhor forma possível.

[ENTREVISTADO] O atendimento ao público deve ser de forma... o melhor atendimento possível. **Todo tipo de treinamento, informação que se dão aos servidores no que diz respeito e tange a atendimento é que atendamos ao nosso cliente-patrão, o público em geral, numa forma que... igual ou até melhor do que a gente gostaríamos de ser atendido.** (grifo nosso).

4.1.4 Entrevistado 4

O último entrevistado do Poder Judiciário demonstra pouquíssimo conhecimento da visão e missão da instituição. Soube informar apenas a celeridade como um dos princípios que norteia a organização.

Porém, ele conseguiu apontar um dos objetivos da instituição que é a redução do tempo de trâmite dos processos, bem como a respectiva estratégia adotada que é a informatização dos processos (processos virtuais), a fim de reduzir o tempo no cumprimento dos expedientes cartorários.

[ENTREVISTADO]... Os objetivos dela é **alcançar no menor tempo possível, resolver as questões, os litígios...**, a estratégia que ela vem usando hoje é cada vez mais é informatizar... é tentar buscar os meios mais curtos de resolver os andamentos processuais é **colocando os processos em meio digitais pra que se demande menos tempo em folhear os processos, em atender aos despachos.** (grifo nosso).

O entrevistado explicou com clareza que a autoridade da instituição decorre de previsão legal e citou o Código de Organização Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima como o aludido diploma competente. Ele frisou, contudo, que a relação entre os servidores se dá em razão de normas de trato social da localidade “pra que o relacionamento ‘tende’ a fluir melhor o serviço nosso”.

Em seguida, ele explicou o funcionamento do sistema de punição e citou com clareza alguns tipos de sanção que podem ser aplicados. Quanto ao sistema de recompensa, ele esclareceu que existe o décimo quarto salário, todavia, ainda não é aplicado em razão da falta de critérios para sua outorga.

O entrevistado não conhece nenhum jargão adotado na instituição, fez menção apenas a termos e siglas utilizados pelo Poder Judiciário, Ministério Público e advogados, por exemplo: “autos conclusos”, “DPE” e “MPE”. Quanto ao símbolo de sua instituição, ele, a exemplo do Entrevistado 1, confunde com o símbolo representativo da justiça (Deusa Têmis, mitologia grega).

Perguntado, o respondente asseverou que o estilo “top-down” é utilizado na administração da entidade.

[ENTREVISTADO] As decisões elas são de cúpula, **de cima pra baixo**. (grifo nosso).

De acordo com o entrevistado 4 a relação entre a liderança máxima do TJRR e as lideranças intermediárias se dá de modo nivelado, convergente e coeso.

Conforme ele explicou, os erros e fracassos dos colaboradores são entendidos pela administração da organização como uma falta administrativa, porém, quando se trata de erros e fracassos das lideranças, o entrevistado afirma que a abordagem é mais flexível.

A comunicação da instituição é considerada eficiente, ele ressaltou o uso crescente do meio virtual, inclusive em tempo real, em detrimento do uso de documentos tradicionalmente confeccionados em meio físico (papel).

[ENTREVISTADO] Sim. É eficiente. **Nós temos hoje muitos pedidos, atendimentos nossos que são feitos virtualmente**. Não tem... foge o meio físico e vai pro virtual e que são atendidos no menor tempo possível. O que levaria antigamente dez dias para ser resolvido, hoje leva três. **Ela se dá em tempo real**. (grifo nosso).

4.2 Entrevistados do Ministério Público

O projeto de pesquisa previu entrevistar todos os 3 (três) integrantes da Promotoria de Justiça do Fórum de Caracaraí. No íterim entre o projeto e a coleta dos dados, verificou-se que o órgão recebeu mais um servidor, totalizando assim, 4 (quatro) servidores. Entretanto, apenas 1 (um) aceitou realizar a entrevista, enquanto os demais por motivos pessoais não desejaram colaborar.

4.2.1 Entrevistado 5

O entrevistado tem aprofundado conhecimento da instituição a qual está inserido, categoricamente assevera que não há declarada nenhuma visão da instituição, seja na página da internet ou nos prédios do Ministério Público Estadual.

A missão da instituição foi citada pelo entrevistado como sendo aquela proveniente da exigência constitucional que de pronto a descreveu.

[ENTREVISTADO] O propósito do Ministério Público existir é por força constitucional... **tem-se a missão do Ministério Público como um todo que é o guardião da ordem jurídica e do regime democrático do nosso país.** (grifo nosso).

Quanto aos princípios de sua instituição, o Entrevistado 5, explicou que há 3 (três) princípios básicos do Ministério Público: autonomia financeira e administrativa, independência funcional, unidade e indivisibilidade. Além de outros, como exemplo, os princípios gerais da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

[ENTREVISTADOR] Você sabe dizer o que vem a ser a unidade e a indivisibilidade?

[ENTREVISTADO] A unidade, ela consiste em considerar todo o Ministério Público como um só, o todo. Então o Ministério Público pra fins processuais essa unidade, seja Ministério Público da União, Ministério Público Estadual, ele é considerado como um só. **A indivisibilidade é meio que um consectário dessa unidade. Ela decorre dessa unidade.** Isso é, embora um membro tenha iniciado uma ação, um promotor, um procurador da república, tenha iniciado uma ação. Ainda que ele seja removido para outro lugar. Ainda assim, o outro promotor que vier em seu lugar, deverá dar continuidade ao trabalho de forma homogênea e indivisível. (grifo nosso).

Ele citou a qualificação dos servidores como um dos objetivos do MPRR e completou ao afirmar que a estratégia adotada para atingir esse objetivo é a capacitação mediante educação à distância, realização de seminários e de cursos presenciais intensivos aos sábados e domingos.

[ENTREVISTADO] Olha. Aqui no âmbito estadual. **Uma bandeira que se levantou recentemente é a qualificação dos servidores,** é o que se pretende hoje. **Recentemente foi criado o CEAF, Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, em que se entende que através da qualificação dos servidores, eles vão poder**

alcançar com mais rapidez, com mais eficiência o mister dele, como eu falei é a defesa do regime democrático e da ordem jurídica.

...

[ENTREVISTADO] Eles têm lançado mão de vários meios, que eu tenho visto recentemente, **eles têm adotado a educação à distância**, inclusive uma agora em que eu me matriculei que é a... pra qualificação no atendimento ao público, **que vai ser ministrado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cujo convênio foi firmado há pouco tempo com o Ministério Público Estadual. Tem outros também que se dão através de seminário ou cursos intensivos aos sábados e domingos.** (grifo nosso).

O Entrevistado 5 detalhou com a mais absoluta clareza os sistemas de punição e recompensas, esmiuçou todo os tipos de punição e explicou minuciosamente a gratificação por produtividade (recompensa).

Perguntado sobre jargões e símbolos de sua instituição, ele citou e explicou uma expressão bastante utilizada na Promotoria e descreveu com precisão o brasão distintivo da organização.

[ENTREVISTADO] 'os carniça' são pessoas que embora saibam das atribuições do Ministério Público e conheçam que determinado assunto foge à nossa competência, tentam levar esse assunto pra gente, pra que o promotor aja de forma **arbitrária**, eles entendem que o promotor, mesmo não havendo essa atribuição, ele tem que agir sob o pretexto dum bem público maior. **A gente tenta esclarecer pra eles, embora, creio que eles já saibam que o promotor não está acima da lei**, então o promotor também tá subordinado à lei, está sujeito à lei. E o que foge da competência dele, do poder dele, ele não pode fazer. (grifo nosso).



Figura 4 - Brasão do Ministério Público do Estado de Roraima

De acordo com o entrevistado, o estilo gerencial do Ministério Público Estadual é singular, uma vez que ora a Administração adota o modelo “top-down”, ora misto e ainda “botton-up”.

Assim, quando se trata de atuações de grande impacto na instituição, a decisão é “top-down” após deliberação do Colégio de Procuradores (maior instância administrativa do MPRR), por outro lado, dentro dos departamentos e Promotorias (inclusive a Promotoria de Justiça de Caracarái), dependendo das circunstâncias, as decisões podem ser em qualquer um dos três estilos citados no parágrafo anterior.

No que se refere ao estilo “top-down”, a Administração esclarece as razões daquela medida aos seus colaboradores a fim de que, segundo o entrevistado, possam ter a compreensão do resultado de todo o esforço praticado em virtude da decisão adotada.

Quanto à relação existente entre a liderança máxima e as gerências imediatas, o respondente explicou que há bastante debate entre si e as decisões da autoridade máxima são emanadas apenas depois de ouvidos e considerados os argumentos das lideranças diretamente interessadas nas decisões.

Frise-se que a liderança máxima (Procurador-Geral de Justiça) é cargo político e que a maioria das lideranças imediatas são cargos de livre nomeação, desse modo, além de todo o relatado, o Entrevistado ressaltou a existência de confiança e afinidade entre as aludidas lideranças.

Quando se trata de erros e fracassos dos colaboradores e lideranças do Ministério Público, inclusive na Promotoria do Fórum de Caracarái, a instituição encara como uma oportunidade para aprender e aperfeiçoar o seu corpo técnico-administrativo, adotando o sistema de punição apenas em casos extremos.

[ENTREVISTADO] O fracasso e os erros, via de regra, são encarados como um processo de aprendizagem e de aperfeiçoamento, não se vê na Corregedoria-Geral do Ministério Público, que é a responsável pela apuração, instauração de processo por infração administrativa por qualquer coisa. Quando eles verificam um erro, seja de natureza administrativa de documentos ou até na conduta do servidor, eles procuram primeiro orientar, mostram como é a forma correta a se fazer, a se proceder, se colocam à disposição depois dos esclarecimentos prestados pra eventuais dúvidas que surjam e aí sim, se o servidor se mostrar recalcitrante, é... alheio aos interesses da instituição, aí se

abre um processo administrativo pra verificar se houve a infração administrativa e qual a gravidade disso. (grifo nosso).

O meio de comunicação da instituição é bastante eficiente, pois, conforme dito pelo próprio entrevistado representa economia de tempo e verba, uma vez que se utiliza prioritariamente a comunicação por meio eletrônico (mensageiro instantâneo), colocando o uso de telefone em segundo plano.

O Entrevistado 5, com bastante suficiência, apontou uma dificuldade institucional do Ministério Público e destacou que ele é um dos componentes que faz frente à essa situação, pois o Ministério Público está com número deficitário de Promotores de Justiça nas Comarcas do interior, algumas delas sem nenhum sequer, e que é impossível no momento sua regularização, visto que o último concurso o aludido cargo encontra-se com a data de validade expirada. Assim, essa dificuldade está sendo contornada com o apoio de Promotores e servidores de outras Comarcas.

[ENTREVISTADO] Na verdade eu verifico e faço parte de uma das dificuldades que nós temos hoje que é falta de Promotor. Foi aberto um concurso, chamaram os Promotores, estavam todos devidamente providos, os cargos estavam ocupados. **Encerrou a validade do concurso, alguns Promotores foram aprovados pra Juiz, Defensores em outros Estados e foram deixando nossa instituição, que acarretou num número crítico de Promotores pra demanda hoje. E a forma com que o Ministério Público tem agido diante dessa situação, ao que se parece é com bastante flexibilidade e dinamicidade de todos os envolvidos. Promotores de outras Comarcas que estão acumulando aquelas que ficaram ociosas, carentes de Promotores, até os Promotores de Boa Vista também têm se colocado à disposição para auxiliar em algumas Comarcas do interior, o que se percebeu foi isso, uma unidade na hora duma adversidade,** porque na verdade não é o mais cômodo e confortável pra nenhum Promotor ficar viajando pra outra Comarca, acumulando serviço na sua Comarca e ainda tem que dar conta do serviço de outra, mas, mesmo assim, a gente verifica boa vontade dos envolvidos e união. Tem aquela ideia de que ele faz parte do Ministério Público, portanto ele tem obrigação de zelar pela... observação o cumprimento da missão que lhe foi conferida pela Constituição. Isso é o que eu vejo. Por eles, os membros e colaboradores se sentirem parte do Ministério Público. Eles têm se disponibilizado pra mesmo tendo que abdicar algumas circunstâncias favoráveis. (grifo nosso).

O respondente, perguntado acerca de como os conflitos são resolvidos dentro de sua instituição, ele asseverou que desconhece a existência de qualquer conflito, restando assim prejudicado o quesito em comento.

No que se refere ao apoio que o Poder Judiciário presta ao Ministério Público para o desempenho de suas funções, ele percebe que alguns servidores do Poder Judiciário não se sentem parte da instituição e assim não os auxiliam de modo satisfatório, por isso, o Ministério Público procura apenas alguns servidores específicos do Judiciário para auxiliarem (geralmente prestando informações ou recebendo encaminhamentos) no desempenho de algumas atividades.

Inclusive, foi ressaltado pelo entrevistado que o Juiz da comarca tem sido bastante flexível no que se refere à escolha de datas de audiências e outras diligências que requeiram a presença do Promotor de Justiça, visto que o magistrado conhece a dificuldade institucional que o MPRR enfrenta.

Quando questionado sobre a existência de conflitos entre os servidores do MPRR e do TJRR, ele afirmou que nunca houve qualquer conflito, todavia, alguns servidores do Poder Judiciário têm feitos deboches (não se sabe o motivo) para os servidores da Promotoria de Justiça. E destacou que lhe parece ser prática comum inclusive entre os próprios servidores do TJ.

Na última questão, o Entrevistado 5 esclareceu que as orientações dadas aos servidores da Promotoria de Justiça de Caracaráí, quanto ao atendimento ao público, vêm do Promotor de Justiça.

[ENTREVISTADO] Existe. Olha... O Ministério Público é visto atualmente como um dos órgãos de maior relevância na nossa organização político-administrativa do país... **por isso a orientação que é dada pela nossa chefia imediata é atenda-se todos com o devido respeito e de forma solícita pra que tente identificar qual é o problema do usuário e que se aponte o caminho adequado...** (grifo nosso).

4.3 A Observação

A observação sistemática consistiu em verificar, por dois dias alternados, diretamente pelo investigador, alguns aspectos fáticos voltados ao comportamento dos servidores do Fórum, bem como às instalações do ambiente de trabalho.

Dentre outros aspectos, a observação compreendeu as seguintes etapas:

- a) Modo do cumprimento da jornada de trabalho;

- b) Modo de atendimento aos usuários externos;
- c) Trato entre os servidores do Fórum;
- d) Organização e limpeza do local de trabalho;
- e) Ferramentas disponíveis para realização do trabalho.

Da observação, constatou-se o seguinte: o horário de expediente do Fórum compreende das 8:00h às 18:00h, ininterruptamente, sendo que cada servidor deve trabalhar no máximo 7 horas diárias, contínuas.

Na ocasião da pesquisa, verificou-se que há certa margem de flexibilidade entre os próprios servidores quanto ao cumprimento do expediente, seja no Poder Judiciário, seja no Ministério Público. Esse fato sugere que os servidores do Judiciário têm respeito e consideração com o seu público-alvo.

Observou-se que as dependências do Fórum, basicamente, dividem-se em cartório judicial, cartório distribuidor (recepção), juizados especiais e gabinete do juiz, ressalvado o espaço do Ministério Público.

A distribuição dos funcionários se dá da seguinte forma: 4 (quatro) servidores para o cartório judicial, 1 (um) servidor para acumular o cartório distribuidor e os juizados especiais e 3 (três) servidores para o gabinete do juiz. Enquanto que os demais realizam serviços externos (motorista e Oficiais de Justiça).

Os servidores do Judiciário primam para que sempre haja alguém, ainda que apenas permaneça um servidor no ambiente de trabalho, para atender ao público e às vezes um servidor cobre a ausência do servidor de outra dependência a fim de não paralisar os serviços de uma seção.

Em relação ao ambiente de trabalho, as dependências são novas, iluminação adequada, refrigeradas, comportam espaço suficiente para o desempenho das atividades e apresentam mobiliário personalizado. Todos os cômodos são identificados ostensivamente com placas personalizadas e ainda o espaço físico apresenta aspecto de limpeza, bem como os equipamentos que guarnecem o ambiente.

Entretanto, as instalações do Judiciário de um modo geral apresentam um pequeno grau de desorganização no que se refere ao manejo dos processos, papéis e instrumentos de trabalho (carimbos, canetas etc.).

Observou-se que todos os servidores possuem à sua disposição ferramentas suficientes para a realização de suas tarefas, como: mesas individuais, assentos acolchoados, computadores com tela LCD, acesso à internet, carimbos, canetas, régua, impressoras, fotocopiadoras, scanners de mão, telefone, fax dentre outros.

Os usuários internos são tratados com cortesia, prontidão, e, em alguns casos, relacionam-se com bastante seriedade ao discutir assuntos inerentes a determinados processos, notadamente àqueles que envolvem réu preso.

Por outro lado, quando se trata de usuários externos o atendimento dispensado pelos servidores do Poder Judiciário é dado com urbanidade. O atendimento, basicamente, resume-se em receber documentos, prestar informações processuais e fornecer cópias de processos ou parte deles. Ressalte-se que eles são bastante cautelosos com processos em segredo de justiça.

No que tange às informações processuais, essas são prestadas rapidamente aos advogados, porém, quando a própria parte deseja obter tais informações, percebe-se que o esclarecimento às vezes não é dado com a devida nitidez, haja vista a dificuldade em explicar determinados termos e andamentos utilizados nos processos judiciais.

Pôde-se verificar que, quando o usuário deseja folhear o processo, o atendimento em alguns casos apresenta demora, visto que os servidores têm dificuldade em localizar o processo dentro das dependências do Fórum, seja por descuido no manejo de tais processos ou pelo fato de haver divergência entre a situação espelhada no sistema computacional e a sua real localização. Isso ocasiona demora no atendimento esperado pelo usuário, em alguns casos o atendimento foi adiado para o dia seguinte em virtude da não localização do respectivo processo.

Em outras situações, a demanda do usuário não é atendida pelos servidores, pela simples impossibilidade de satisfazê-la ou executá-la naquele momento, sendo que nesses casos os servidores justificam o motivo impeditivo aos usuários.

O recebimento de documentos pelo Fórum, muitas vezes não é feito no cartório distribuidor (recepção), visto que, em parte do dia, não há nenhum servidor para

efetuar o atendimento no aludido setor. Sendo necessário que o usuário procure alguém de sala em sala para receber o documento. Verifica-se que na ocasião do recebimento de documentos, o servidor que os recebe sempre atesta o respectivo recebimento numa cópia fornecida pelo usuário.

No tocante ao Ministério Público, constata-se que sua dependência comporta em apenas uma sala o Promotor de Justiça e os três servidores (Oficial de Promotoria, Assessor e Assistente Administrativo).

Observou-se que a dependência do Ministério Público se divide em dois ambientes separados por uma divisória (Gabinete do Promotor e Sala destinada às demais atividades).

Primam para que sempre haja alguém, ainda que apenas um servidor, para atender ao público.

A dependência é nova, iluminação adequada, refrigerada, mobílias antigas, mas conservadas e apresenta um exíguo espaço para comportar os servidores e as mobílias existentes.

Apresentam aspecto de limpeza em todo o espaço físico, bem como nos equipamentos que guarnecem o ambiente.

De um modo geral apresentam um grau muito pequeno de desorganização no que se refere ao manejo dos processos, papéis e instrumentos de trabalho (carimbos, canetas etc.).

Os servidores têm à sua disposição ferramentas suficientes para a realização de suas tarefas, tais como: mesas individuais, assentos acolchoados, computadores com tela LCD, acesso à internet, carimbos, canetas, régua, impressoras, fotocopiadoras, scanners de mão, telefone, fax dentre outros. Contudo, verifica-se que um dos servidores, precariamente, ocupa uma mesa bastante pequena e para poder desempenhar suas atividades traz de sua casa um computador portátil de sua propriedade.

Os usuários internos são tratados com cortesia, prontidão, franqueza e em alguns casos discutem com bastante seriedade assuntos inerentes a determinados processos. Além do mais, debatem sobre diversos temas afetos aos seus trabalhos,

contando com a participação ativa de todos. E sabem identificar com facilidade a localização de determinado processo.

Os usuários externos são atendidos com muita simpatia e solicitude, a explicação dada pelos servidores é detalhada e clara e, nenhuma demanda no momento da observação ficou sem solução.

Como se pôde verificar, o Ministério Público não fornece orientação jurídica a respeito de processos aos usuários que lhe procuram, entretanto, explicam aos usuários quem é a autoridade pública que pode lhes ajudar, quando o assunto foge a sua esfera de atuação.

4.4 Pesquisa com os usuários

A percepção dos usuários de como se dá o atendimento foi coletada objetivando identificar o nível de satisfação do usuário em relação aos serviços oferecidos pelo Fórum da comarca de Caracaráí. Foram ouvidos 12 usuários de cada uma das organizações do Fórum (Poder Judiciário e Ministério Público), sendo que seis deles responderam ambos os questionários, pois usufruem ou usufruíram ambos os serviços.

O questionário utilizado contemplou 10 questões com respostas predeterminadas em escala de satisfação com apenas uma assertiva a ser assinalada, 4 questões quantitativas de múltipla escolha com apenas uma resposta a ser marcada e 1 questão de resposta aberta.

A pergunta aberta do questionário procurou identificar junto ao usuário se o atendimento do Fórum precisa ser alterado ou acrescentado. Os entrevistados não apontaram nenhuma necessidade de mudança na abordagem do atendimento, sendo que 7 deles reclamaram do número reduzido de servidores para efetuar o seu atendimento, visto que, às vezes os usuários se dirigem aos balcões de atendimento e não encontram atendentes.

4.4.1 Desempenho do Poder Judiciário

Os usuários dos serviços do Poder Judiciário responderam 12 questões qualitativas voltadas para os atendimentos realizados pelos seus servidores.

1ª questão: Os atendentes do Poder Judiciário são solícitos aos usuários?

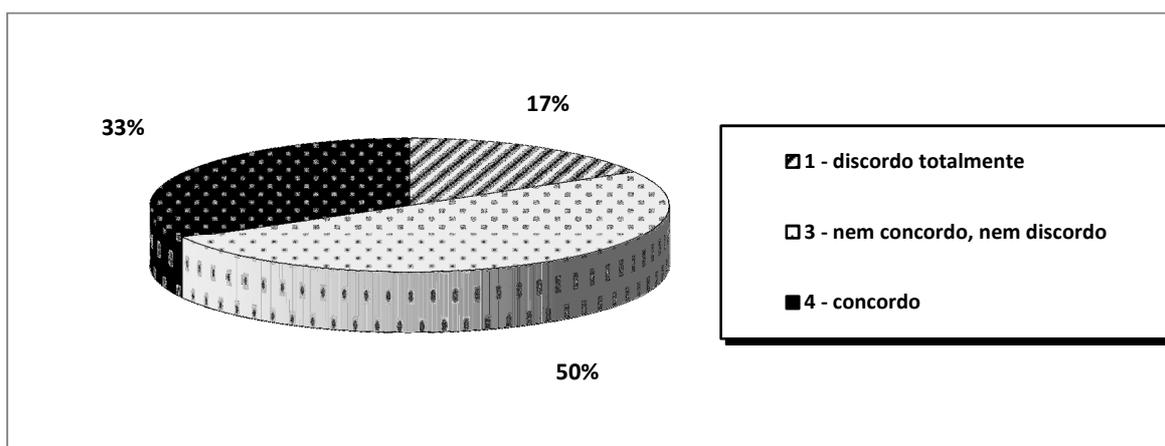


Gráfico 1 - Prontidão dos atendentes do Poder Judiciário

Observou-se que 50% dos entrevistados nem concordam e nem discordam quando o assunto é a prontidão dos servidores, enquanto 33% concordam que eles são solícitos aos usuários, sendo que nenhum entrevistado concordou totalmente e 17% discordam totalmente.

Assim, verifica-se que esse aspecto merece maior atenção dos servidores, haja vista ser uma das primeiras características percebidas pelo cliente.

2ª Questão: As informações prestadas pelos servidores do Poder Judiciário são claras e concisas?

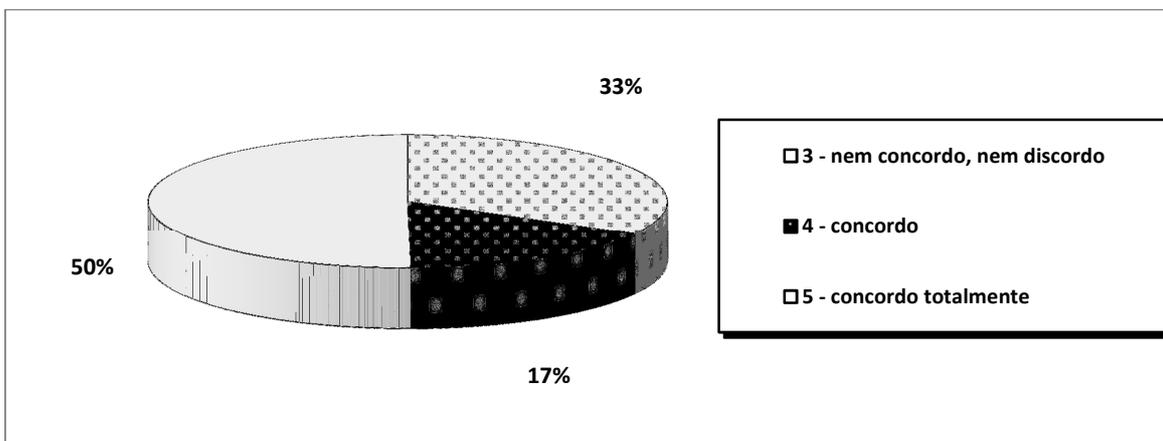


Gráfico 2 - Clarezza das informações prestadas pelos atendentes

Denota-se da leitura do gráfico referente a esta questão que 67% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente que há clareza e concisão nas informações prestadas pelos servidores do TJRR, enquanto os demais nem concordam e nem discordam. Verifica-se que nenhum dos entrevistados discordou ou discordou totalmente.

Presume-se então que as informações são levadas a cabo com suficiência. Contudo, a técnica de comunicação pode ser bastante melhorada.

3ª Questão: As orientações dadas pelos servidores do Poder Judiciário são sempre corretas?

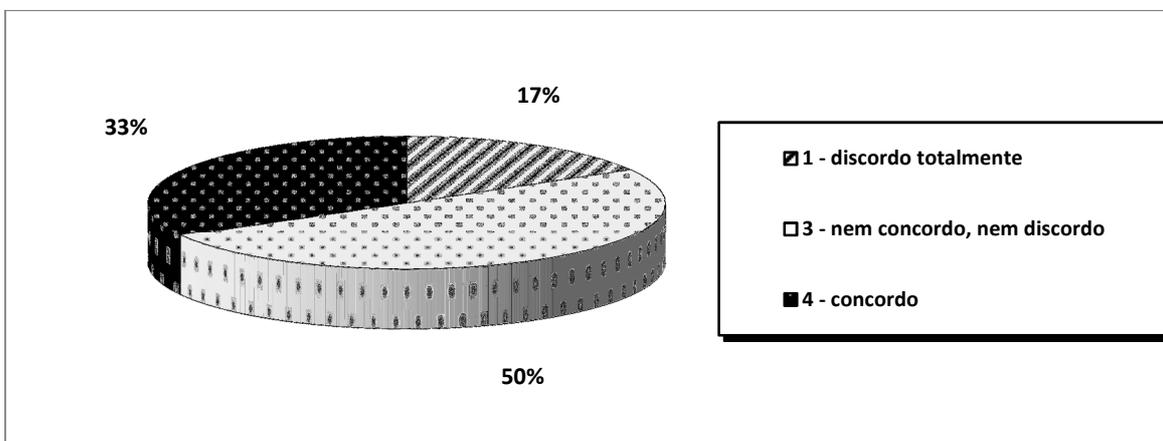


Gráfico 3 - Correção das informações

Após a aplicação da pesquisa pode-se inferir que as orientações dadas pelos servidores são repassadas aos usuários com correção, pois 33% dos entrevistados concordam com essa afirmação e apenas 17% discordam, enquanto 50% nem concordam e nem discordam. Da leitura deste gráfico, é possível supor que faltem detalhes nas informações prestadas, que eventualmente possam comprometer o entendimento global e principal do conteúdo da comunicação.

4ª Questão: A postura dos servidores é de urbanidade e cortesia?

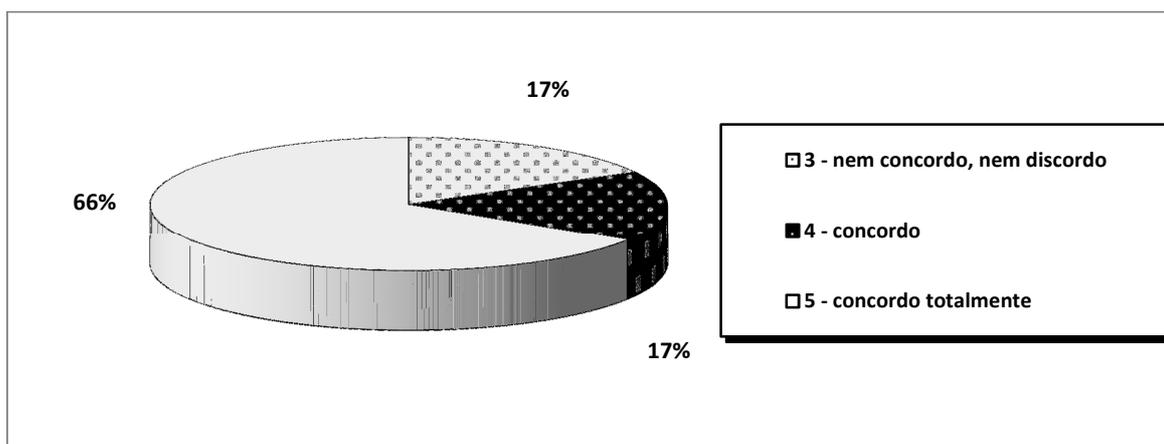


Gráfico 4 - Urbanidade e cortesia

Urbanidade e cortesia são marcas muito fortes no atendimento aos usuários do Poder Judiciário, pois 83% dos usuários sentem-se completamente satisfeitos neste item, enquanto ninguém discorda ou discorda totalmente.

5ª Questão: Há muita burocracia no Poder Judiciário?

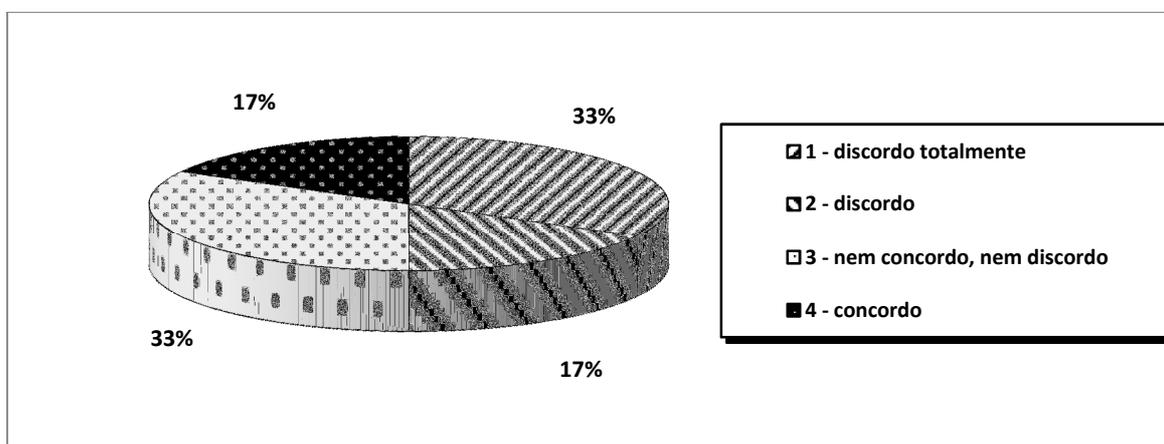


Gráfico 5 - Burocracia no atendimento

A burocracia, entendida no seu sentido vulgar, como o condicionamento da prestação do serviço à apresentação de muitos papéis ou como a rigidez nas formas (obrigatoriedade do preenchimento de formulário próprio) de atendimento, apresentou bastante divergência entre os entrevistados.

Provavelmente a causa desta divergência deve-se à mudança que vem acontecendo no serviço público desde a promulgação da Constituição de 1988 e da reforma administrativa do Estado inaugurada no governo de FHC. A existência dessa burocracia se traduz no ranço existente no serviço público brasileiro desde os primórdios desse sistema no Brasil, que fora iniciado por Getúlio Vargas.

6ª Questão: As demandas apresentadas ao Poder Judiciário são resolvidas de acordo com os seus anseios?

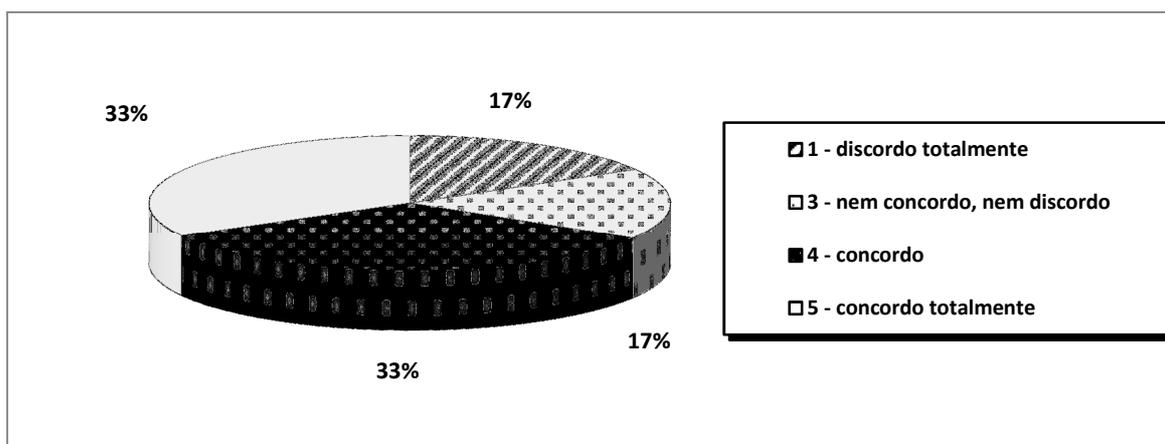


Gráfico 6 - Satisfação dos anseios do usuário do Poder Judiciário

Essa questão demonstrou que 66% dos entrevistados dizem que o Poder Judiciário corresponde aos anseios de suas demandas, enquanto 17% não concordaram, nem discordaram e outros 17% discordaram completamente.

No momento de sua aplicação, essa questão foi complementada aos respondentes no sentido de não considerarem o mérito das decisões do juiz, mas tão somente afirmar se houve pronunciamento do magistrado, nos atendimentos que envolvam processos judiciais.

Deste modo, é possível verificar que uma boa parte da demanda dos usuários não é correspondida pelo atendimento prestado pelos servidores. Esse resultado condiz com a observação sistemática efetuada nessa pesquisa, pois muitas vezes os anseios não são atendidos, porque a satisfação dessas necessidades do usuário foge a alçada dos servidores, às vezes porque momentaneamente não é possível, como exemplo, o caso de um pedido de cópias de um processo que se encontrava no gabinete do juiz.

7ª Questão: As demandas apresentadas ao Poder Judiciário são resolvidas com rapidez?

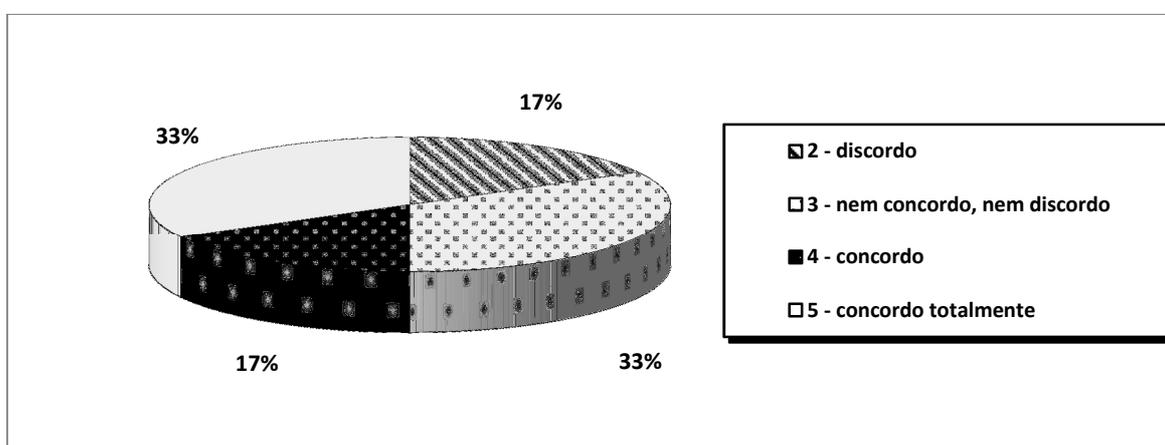


Gráfico 7 - Rapidez no atendimento do Poder Judiciário

Metade dos entrevistados concorda ou concorda totalmente ao afirmarem que as demandas apresentadas ao Poder Judiciário são resolvidas com rapidez, enquanto 33% nem concordam e nem discordam sobre esse ponto.

A explicação para esse gargalo está no fato de os servidores do cartório judicial, cartório distribuidor e juizados especiais dividirem sua jornada de trabalho basicamente entre o atendimento ao público e o cumprimento de expedientes dos processos sob sua responsabilidade.

8ª Questão: Os serviços prestados pelo Poder Judiciário são confiáveis?

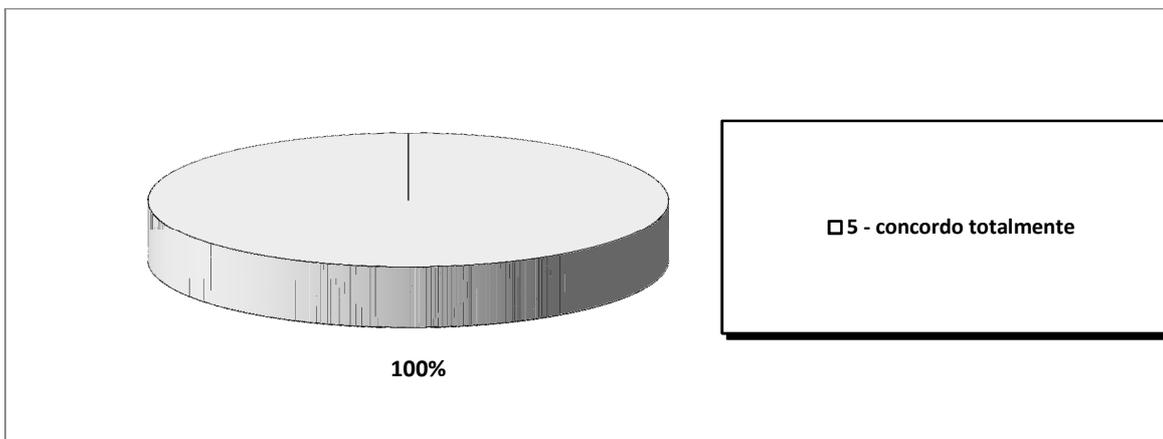


Gráfico 8 - Confiança no serviço do Poder Judiciário

Com conformidade geral de opiniões, 100% dos entrevistados confiam completamente nos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Isso implica dizer que essa unanimidade reflete a seriedade do trabalho desenvolvido pelos servidores e a certeza de que o serviço prestado é esmerado e transparente.

9ª Questão: O espaço físico do Poder Judiciário é limpo e organizado?

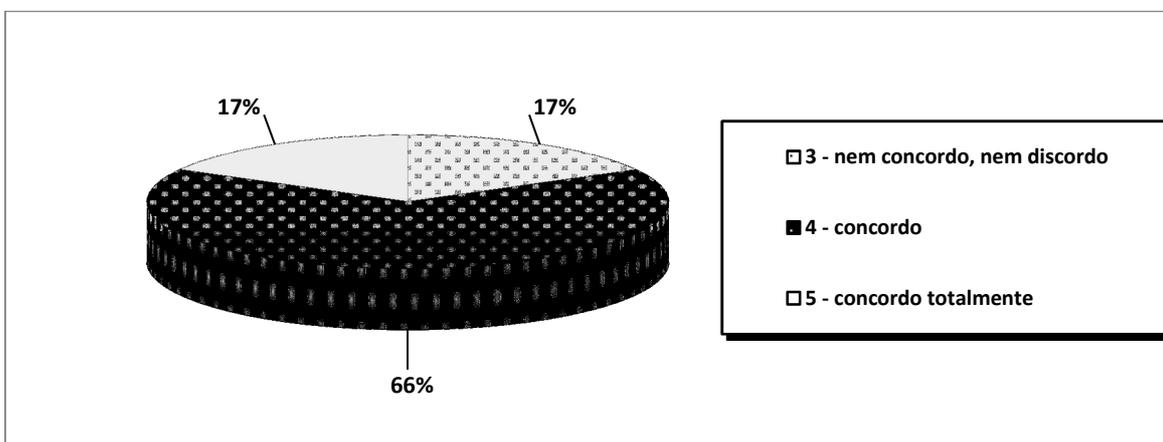


Gráfico 9 - Limpeza e organização do Poder Judiciário

O espaço físico da organização é a “porta de entrada” do atendimento da empresa, o grau de zelo na limpeza e organização do seu espaço torna-se para o usuário um indicativo de como o trabalho é desenvolvido pelos servidores. É como se diz: “a primeira impressão é a que fica”.

Neste aspecto o Poder Judiciário conta com a aprovação de 83% (concordam e concordam totalmente) dos entrevistados, sendo que ninguém discordou ou discordou completamente neste ponto.

Destaca-se que o espaço físico avaliado pelo entrevistado é aquele de acesso público, pois, os ambientes de acesso restrito a funcionários não são visualizados pelos usuários.

10ª Questão: Os servidores do Poder Judiciário apresentam-se limpos e bem vestidos?

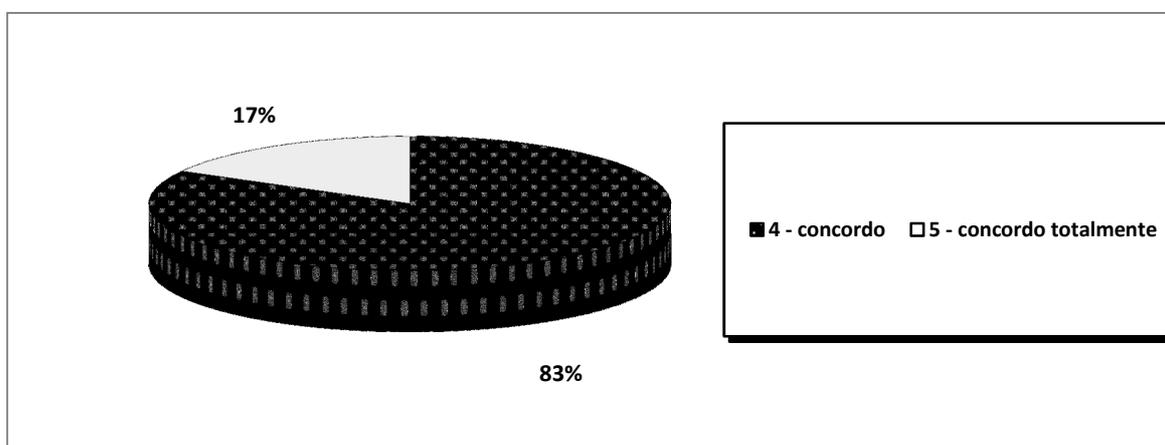


Gráfico 10 - Higiene e vestimenta dos servidores

A higiene e a vestimenta dos servidores são muito bem avaliadas pelos usuários. Neste quesito 100% dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente com a adequação daqueles no que se refere ao asseio pessoal e à adequação dos trajes usados pelos funcionários no desempenho de suas funções.

4.4.2 Desempenho do Ministério Público

Os usuários dos serviços do Ministério Público responderam 12 questões qualitativas voltadas aos atendimentos realizados pelos seus servidores.

1ª questão: Os atendentes do Ministério Público são solícitos aos usuários?

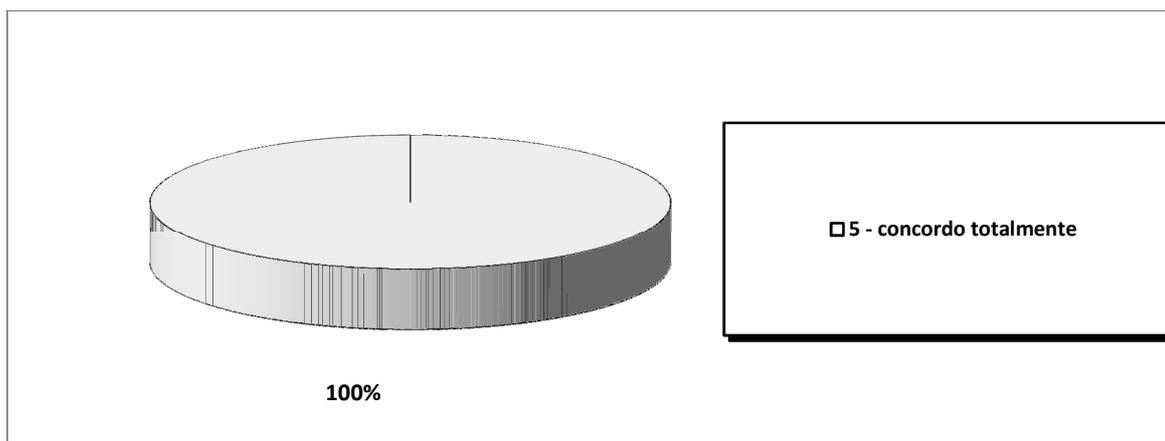


Gráfico 11 - Prontidão dos atendentes do Ministério Público

100% dos entrevistados concordam completamente que os atendentes do Ministério Público são solícitos aos seus usuários. Esse percentual é bastante diferente do que o apresentado pelo Poder Judiciário e denota que os servidores que lidam com o público estão realmente interessados em atender as demandas que lhes são apresentadas.

2ª Questão: As informações prestadas pelos servidores do Ministério Público são claras e concisas?

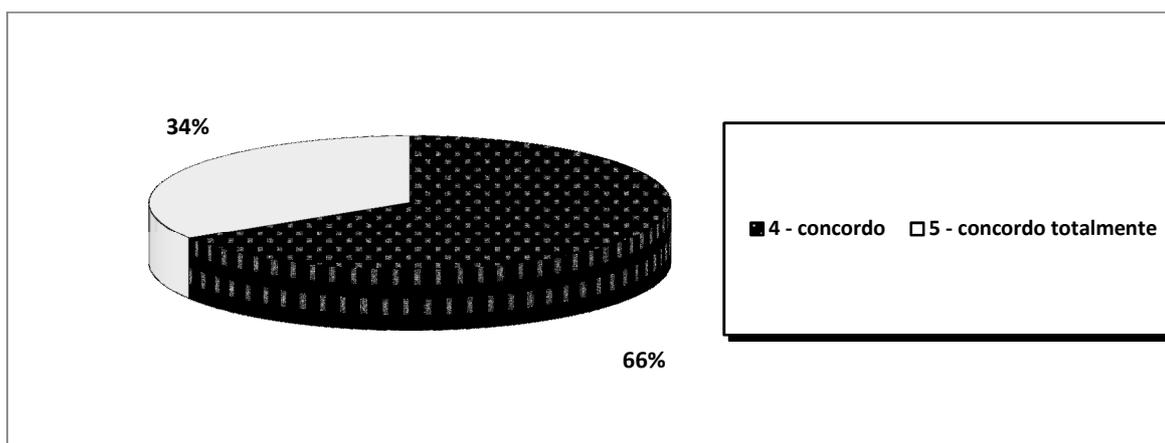


Gráfico 12 - Clareza das informações prestadas pelos atendentes

No que se refere à clareza e concisão das informações prestadas, os atendentes do Ministério Público são novamente muito bem avaliados pelos entrevistados, sendo que 34% dos entrevistados concordam totalmente e 66% concordam.

Dessa forma o resultado sinaliza que os atendentes têm facilidade em expressar informações aos usuários, evidenciando um bom atendimento ao público.

3ª Questão: As orientações dadas pelos servidores do Ministério Público são sempre corretas?

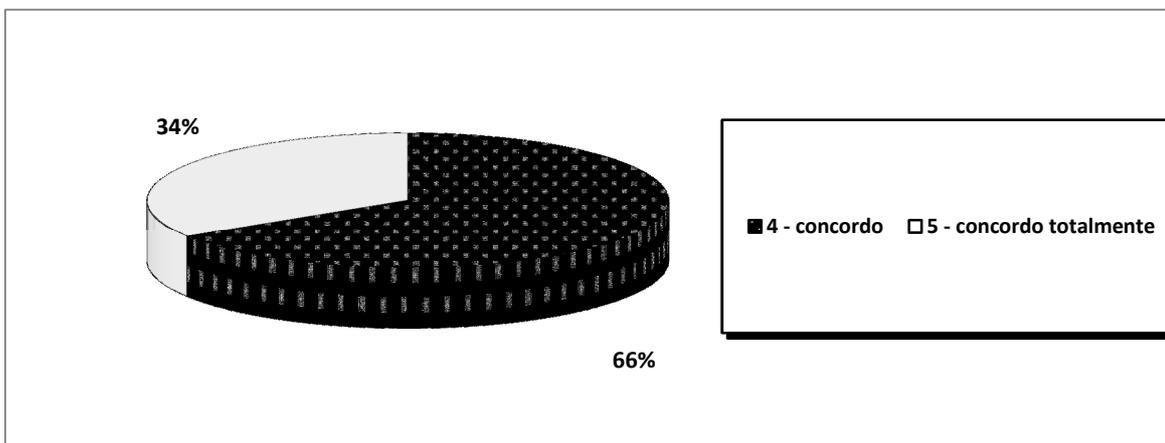


Gráfico 13 - Correção das informações

Confirma-se o mesmo percentual apresentado na questão anterior de modo que se infere a competência dos servidores em prestarem as informações corretas. Contudo, supõe-se que pequenos detalhes da informação não são repassados aos usuários, fato este que não compromete a orientação dada pelos aludidos servidores.

4ª Questão: A postura dos servidores é de urbanidade e cortesia?

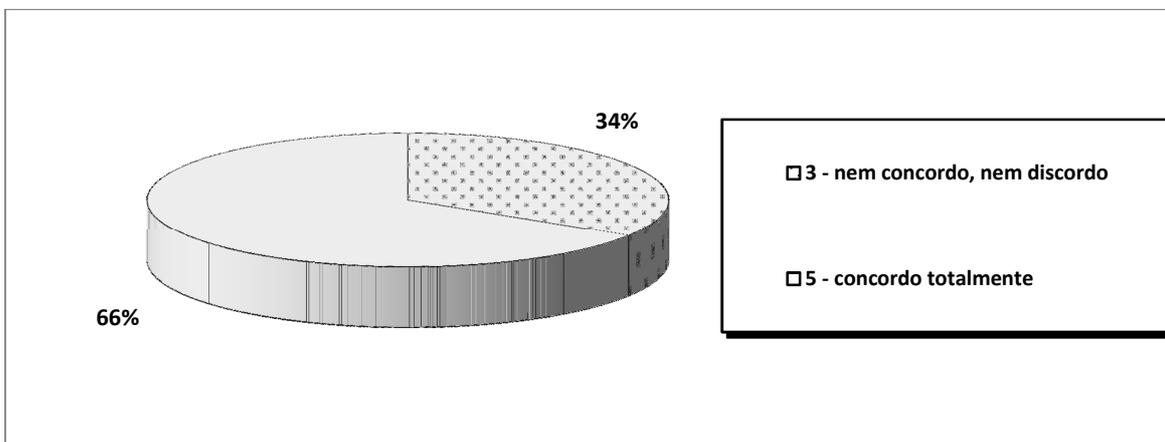


Gráfico 14 - Urbanidade e cortesia

Urbanidade e cortesia são marcas muito fortes no atendimento aos usuários do Ministério Público, que possuem nenhuma rejeição neste quesito.

5ª Questão: Há muita burocracia no Ministério Público?

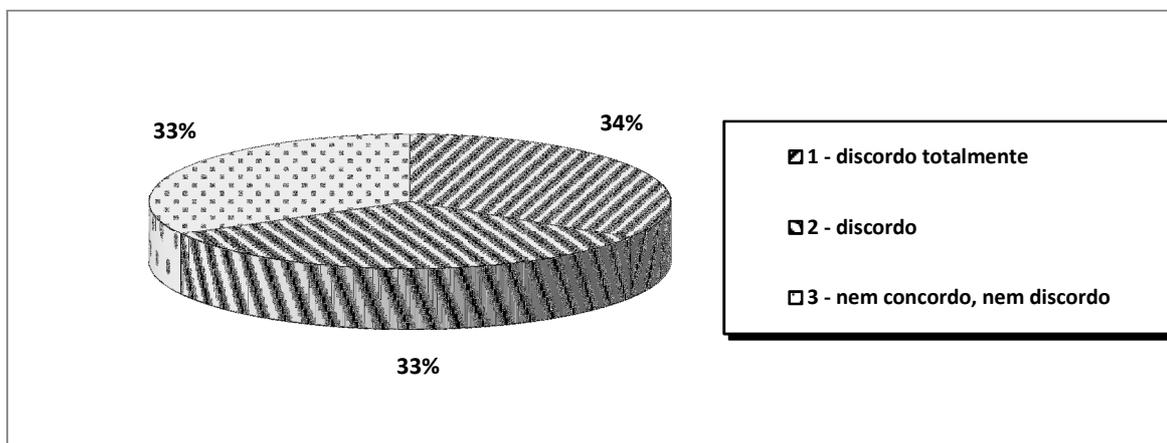


Gráfico 15 - Burocracia no atendimento

A Promotoria de Justiça com bastante êxito desburocratiza e dedica-se à resolução das demandas que lhes são apresentadas. Essa realidade foi confirmada com o resultado da avaliação feita pelos entrevistados, no qual 67% deles discordam ou discordam totalmente, enquanto 33% nem concordam, nem discordam.

6ª Questão: As demandas apresentadas ao Ministério Público são resolvidas de acordo com os seus anseios?

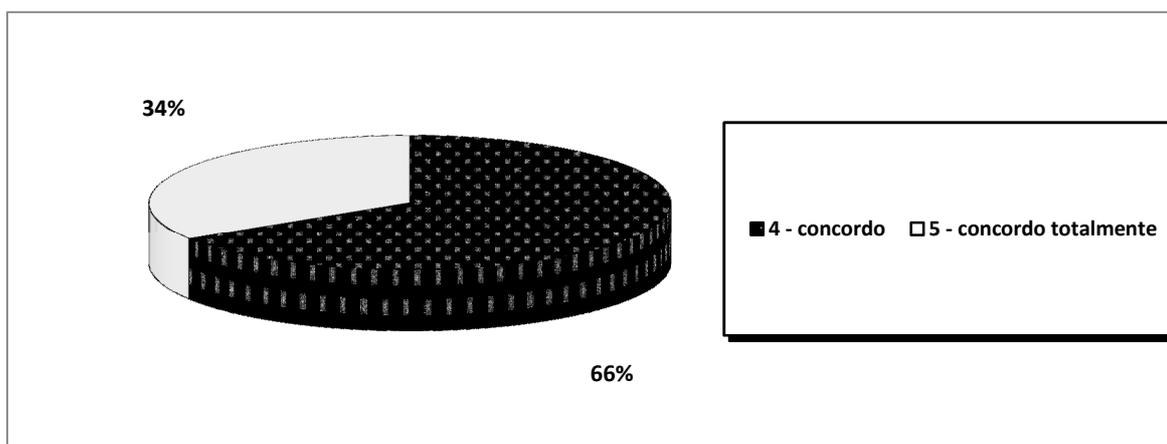


Gráfico 16 - Satisfação dos anseios do usuário do Ministério Público

Observa-se que 66% dos entrevistados dizem que o Ministério Público correspondeu totalmente aos anseios de suas demandas, enquanto 34% corresponderam aos seus anseios.

O desempenho do Ministério Público é notável, e por mais uma vez, o MP consegue atender os anseios de todos os seus usuários, indicando que a Promotoria de Justiça de Caracarái zela pela presteza de seu atendimento.

7ª Questão: As demandas apresentadas ao Ministério Público são resolvidas com rapidez?

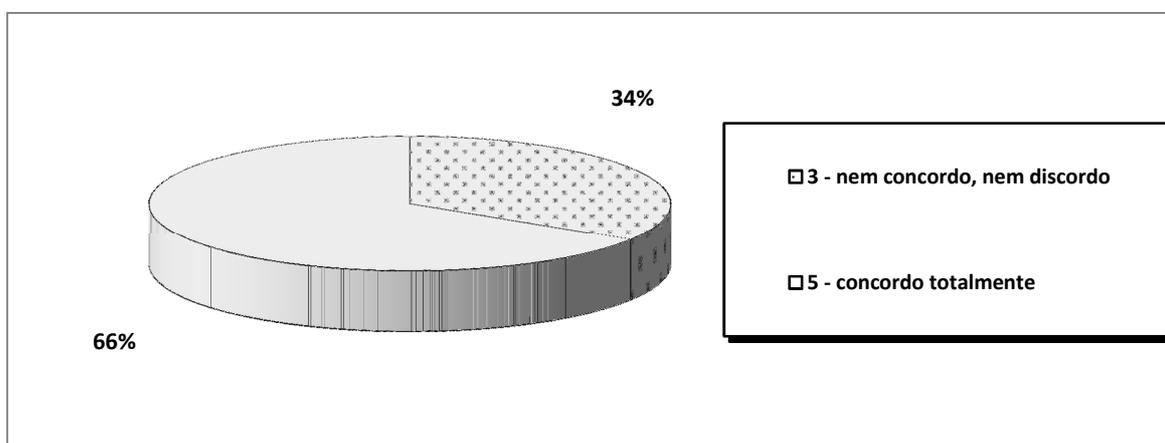


Gráfico 17 - Rapidez no atendimento do Ministério Público

66% concordaram totalmente com o quesito e afirmaram que o MPRR dispensa rapidez no atendimento ao seu público externo. Já, 34%, não concordam e nem discordam.

Vê-se que, para uma parcela de seus usuários, maior velocidade no atendimento é um ponto a ser melhorado, todavia, essa posição não condiz com a maioria que concorda completamente com a assertiva.

É possível que a causa da demora seja pelo fato de existir apenas 3 (três) servidores destinados para o atendimento ao público e ao cumprimento dos expedientes determinados pelo Promotor.

8ª Questão: Os serviços prestados pelo Ministério Público são confiáveis?

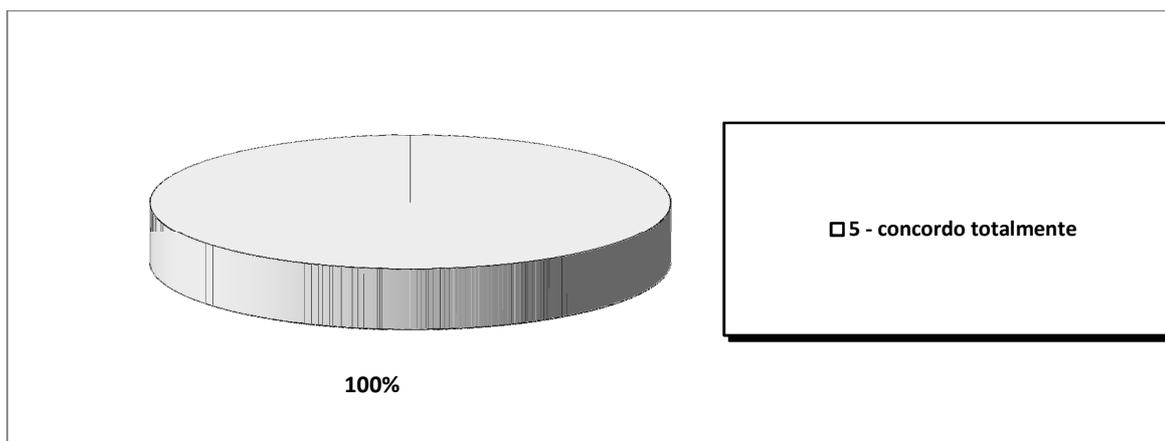


Gráfico 18 - Confiança no serviço do Ministério Público

Assim como o Poder Judiciário, 100% dos entrevistados confiam completamente nos serviços prestados pelo Ministério Público.

Esse resultado aponta para uma credibilidade muito positiva do Fórum de Caracarái junto à comunidade local. Ele se deve ao rigor técnico dos servidores, bem como a seriedade no desenvolvimento de suas atividades.

9ª Questão: O espaço físico do Ministério Público é limpo e organizado?

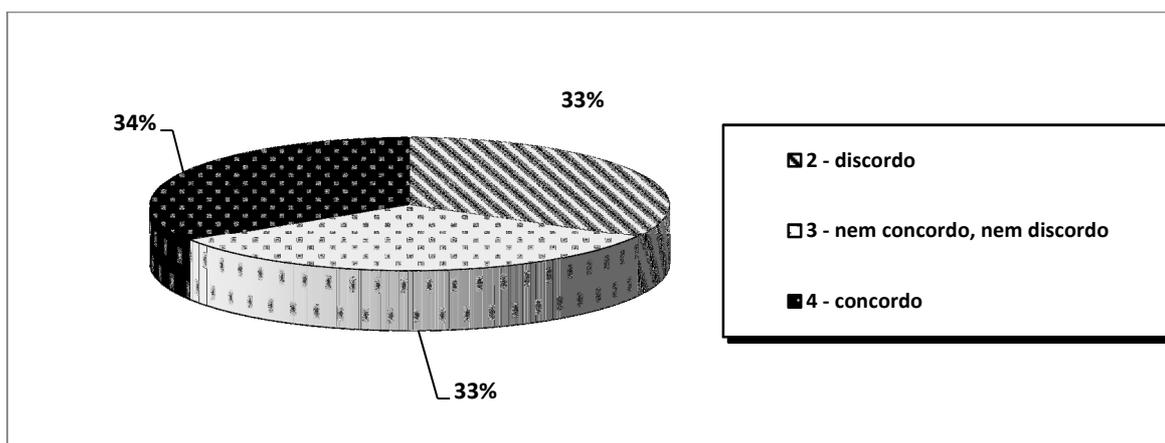


Gráfico 19 - Limpeza e organização do Ministério Público

O espaço físico da instituição, conforme relatado na observação é muito pequeno, contudo aparentemente o local é bem limpo e higienizado.

Provavelmente, os entrevistados devem ter avaliado apenas a organização do MPRR, visto que de acordo com a observação, ficou patente que o ambiente parece estar “bagunçado” quando a Promotoria recebe um grande volume de processos para apreciação do Promotor. Entretanto, devido o espaço ser muito pequeno, os processos ficam em prateleiras e amontoados em cima das mesas da repartição.

10ª Questão: Os servidores do Ministério Público apresentam-se limpos e bem vestidos?

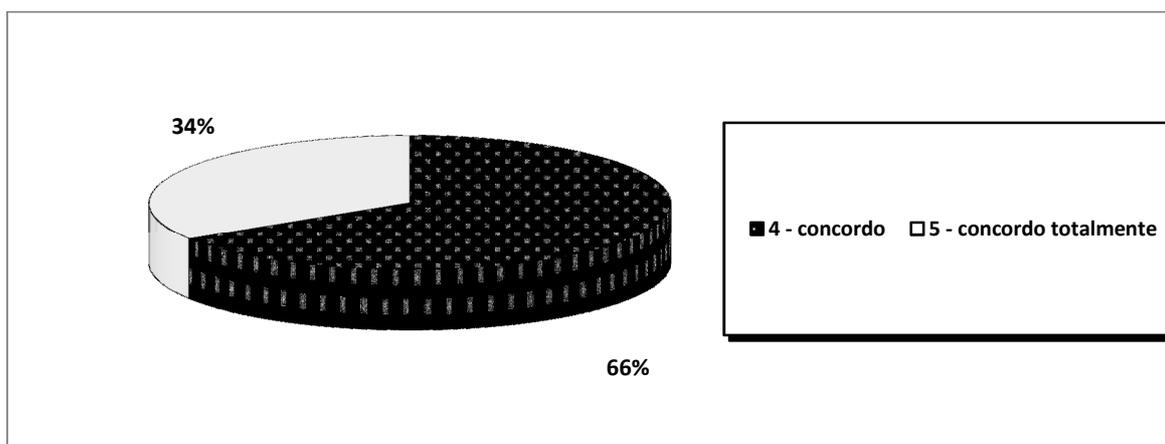


Gráfico 20 - Higiene e vestimenta dos servidores

A higiene e vestimenta dos servidores do Ministério Público foram bem avaliadas pelos usuários. Neste quesito, 100% dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente com a adequação daqueles no que se refere ao asseio pessoal e à adequação dos trajes usados por eles no desempenho de suas funções.

4.4.3 Análise quantitativa

A análise quantitativa buscou levantar dados que pudessem comprovar os achados de pesquisa do presente trabalho. Ressalta-se que os resultados podem ser inferidos apenas para a amostra selecionada por tratar de amostra não probabilística.

OPÇÕES	Nº DE USUÁRIOS	FREQUÊNCIA
Nenhuma	-	0%
1 a 3 vezes	15	83,33%
4 a 6 vezes	03	16,67%
7 a 9 vezes	-	0%
10 vezes ou mais	-	0%
TOTAL	18	100%

Tabela 3 - Número de vezes que utilizou os serviços do Poder Judiciário.

OPÇÕES	Nº DE USUÁRIOS	FREQUÊNCIA
Nenhuma	06	33,34%
1 a 3 vezes	12	66,66%
4 a 6 vezes	-	0%
7 a 9 vezes	-	0%
10 vezes ou mais	-	0%
TOTAL	18	100%

Tabela 4 - Número de vezes que utilizou os serviços do Ministério Público.

OPÇÕES	Nº DE USUÁRIOS	FREQUÊNCIA
Nenhuma	18	100%
1 a 3 vezes	-	0%
4 a 6 vezes	-	0%
7 a 9 vezes	-	0%
10 vezes ou mais	-	0%
TOTAL	18	100%

Tabela 5 - Número de vezes que necessitou de atendimento simultâneo do TJRR e do MPRR.

OPÇÕES	Nº DE USUÁRIOS	FREQUÊNCIA
Imediato	17	94,4%
01 a 05 minutos	-	0%
06 a 10 minutos	-	0%
11 a 15 minutos	-	0%
16 a 20 minutos	01	5,6%
Mais de 20 minutos	-	0%
TOTAL	18	100%

Tabela 6 - Tempo médio de espera para cada atendimento.

De acordo com o resultado da pesquisa quantitativa verificou que os usuários do Fórum de Caracará utilizam bem pouco dos seus serviços, pois a grande maioria dos entrevistados utilizou no máximo três vezes os serviços ali oferecidos.

Em confronto com os dados obtidos nas entrevistas, questionários e com a observação sistemática, constatou-se que não foi necessário sequer 1 (um) atendimento simultâneo entre os dois órgãos para atender as demandas dos entrevistados. Apesar de haver confirmação na entrevista, proveniente dos dois órgãos notificando que, às vezes esse tipo de atendimento é efetuado na comarca. Todavia, torna-se bem raro esse tipo de atendimento.

Por outro lado, destaca-se que o tempo de atendimento no Fórum é muito bom, tendo incidido apenas 1 (um) entrevistado numa espera entre 16 e 20 minutos, enquanto os demais foram atendidos imediatamente. Assim, pode-se verificar que a regra é atender o mais breve possível os usuários do serviço do Fórum.

4.5 Identidade da cultura organizacional do Fórum de Caracará

Devidamente considerados todos os achados da pesquisa, com suas respectivas discussões, o pesquisador fará uma análise confrontando a cultura organizacional do Poder Judiciário e a cultura organizacional do Ministério Público de Caracará, à luz das informações colhidas no campo de pesquisa.

Neste sentido, ambas as instituições não disseminam entre os colaboradores o seu planejamento estratégico, principalmente no TJRR, uma vez que não é claro para os seus servidores os valores abraçados por ele, onde todos concordaram apenas em um valor: celeridade.

Quanto ao sistema de punição, a norma regulamentadora é a mesma (Lei Complementar nº 053) para os dois órgãos. Contudo, o uso desse sistema é manipulado de forma diferente entre essas instituições, já que o Poder Judiciário socorre-se dele com mais frequência em relação ao Ministério Público; Por sua vez, o sistema de recompensa das organizações é diferente. E neste aspecto, os servidores de ambos os órgãos têm conhecimento suficiente do seu funcionamento.

No Fórum de Caracará, suas organizações, via de regra, não adotam jargões no dia-a-dia. Elas possuem signos distintivos próprios, porém, alguns servidores do Judiciário acreditam que a sua repartição possui dois símbolos, sendo que o brasão é relegado a mero logotipo, em detrimento do símbolo do senso de justiça.

A Autoridade de ambas as instituições está estruturada em vários níveis hierárquicos rígidos. O estilo gerencial entre elas é bastante diferente, pois, no caso do Poder Judiciário, o sistema é o “top-down”, enquanto que no Ministério Público as decisões variam em “top-down”, “Botton-up” e misto, de acordo com a complexidade e competência da decisão. Nas decisões mistas e “botton-up”, o superior hierárquico chancela e implementa as resoluções das hierarquias inferiores.

No Judiciário, os servidores da hierarquia inferior desconhecem o modo de relacionamento entre as suas lideranças, enquanto que no Ministério Público ela se apresenta de forma mais ostensiva e aberta às camadas inferiores da hierarquia organizacional.

A Promotoria de Justiça encara os erros e fracassos dos colaboradores como uma oportunidade de aperfeiçoamento, de melhoria. Enquanto que, de modo geral, o Poder Judiciário encara como uma infração que deve ser punida, nos rigores de seu regulamento. Existe ainda, e há ainda uma ressalva importante, pois no TJRR os colaboradores percebem que as lideranças que erram ou fracassam têm tratamento mais suave pela instituição em comparação com os demais.

As duas instituições possuem meios de comunicações eficientes e desburocratizados, que favorecem a agilidade da prestação dos serviços por eles enfrentados.

As dificuldades institucionais recebem tratamentos diferentes de acordo com a instituição. O Judiciário enfrenta-as com medidas paliativas, sem perspectiva de definitividade, enquanto que o Ministério Público integra todos os seus colaboradores de forma voluntária para sua solução.

A Promotoria de Justiça não apresenta conflitos significativos ao ponto de necessitar de uma intervenção, enquanto que no TJRR, os conflitos dirimem-se, basicamente, por meio do estabelecimento de diálogo. Contudo, algumas vezes não apresentam solução para certos conflitos.

A relação entre os servidores do MPRR e do TJRR dentro do Fórum de Caracarái não tem histórico algum de conflitos, e os servidores de ambos os lados auxiliam-se de maneira proativa, cortês e urbana. A única dificuldade encontrada refere-se ao fato de os servidores da Promotoria evitarem alguns servidores do Poder Judiciário, haja vista, não prestarem auxílio com a necessária atenção que os usuários necessitam.

No que se refere ao atendimento ao público, ambas as organizações dispensam atendimento satisfatório aos seus usuários, prestando-o, via de regra, com rapidez e certa clareza nas informações fornecidas. E ainda, sempre destinam atenção para manter devidamente limpo e organizado o ambiente do Fórum de Caracarái.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A literatura científica assevera que ocasionalmente pode haver conflitos organizacionais em razão de diferenças culturais. Porém, a partir dos dados deste estudo pode-se inferir que entre o Poder Judiciário e a Promotoria de Justiça ainda não se apresentou nenhum conflito de qualquer natureza, tampouco, conflitos que possam interferir na qualidade do atendimento ao público-alvo daqueles serviços.

De acordo com todos os dados colhidos e a discussão dos resultados pode-se concluir que a diferença de culturas organizacionais existentes entre o Poder Judiciário e o Ministério Público, ambos do Fórum da comarca de Caracarái, não afeta a qualidade do atendimento prestada aos usuários, visto que no tocante ao atendimento ao público, as duas instituições guardam certa sintonia quando é necessária a atuação conjunta dos aludidos órgãos e partilham alguns valores em comum.

A partir das respostas dos questionários respondidos pelos usuários do Fórum, conclui-se que o serviço público prestado pelas instituições do Fórum de Caracarái tem buscado melhorias no que se refere ao atendimento. Contudo, no Poder Judiciário falta um planejamento voltado para esse desiderato, pois durante a pesquisa não foi identificado nenhum programa específico para essa finalidade.

A busca de melhorias deve-se ao fato de adaptações ao novo princípio constitucional da Administração Pública contido na Constituição Federal de 1988: Eficiência, que não corresponde apenas ao serviço prestado com celeridade; devendo incluir-se a economicidade e a eficácia.

Destarte, a pesquisa permitiu confirmar estudos anteriores sobre a cultura organizacional no sentido de que o comportamento de seus membros reflete as suas crenças, valores e mitos, pois se constatou que no Poder Judiciário e no Ministério Público o discurso apresentado pelos colaboradores condiz com a sua conduta que é percebida claramente pelos seus usuários, como exemplo, o atendimento célere.

Observou-se com a aplicação dessa pesquisa uma característica cultural marcante do serviço público brasileiro que seria o apego às regras e rotinas. Neste ponto, cabe destacar a desburocratização dos organismos contidos no Fórum de Caracaráí, que tem buscado se desvencilhar desses hábitos que há muito estão impregnados no serviço público brasileiro, conforme aponta o resultado obtido no questionário e na observação realizada.

Por meio da investigação acerca da cultura organizacional do Fórum de Caracaráí, constatou-se dentro do Poder Judiciário um desalinhamento cultural provocado pela falta de difusão do planejamento estratégico da instituição e esse desalinhamento provoca divergências de valores que devem ser dispensados aos seus usuários na ocasião do seu atendimento. Esse desarranjo cultural foi assinalado por um dos entrevistados do Ministério Público que não procura determinados servidores do Poder Judiciário em razão dos mesmos não fornecerem a necessária atenção às demandas dos usuários, quando estes órgãos atuam em conjunto. Em síntese, esse desalinhamento cultural provoca sérias rupturas na integridade da identidade da instituição e compromete a consecução do seu mister (missão e objetivos), principalmente, pelo fato de não haver uma visão uniforme.

Cabe mencionar que não foi possível realizar uma pesquisa quantitativa por amostragem probabilística. Essa impossibilidade decorreu da falta de um banco de dados sem repetição, tanto no Ministério Público, como no Poder Judiciário. Uma vez que a existência desse sistema permitiria determinar com certa segurança o nível de satisfação dos usuários face ao comportamento adotado pelos colaboradores do Fórum.

Destaca-se que alguns usuários entrevistados e a observação científica apontaram pela insuficiência de recepcionistas em determinadas seções dentro do Fórum. Porém, pouquíssimos usuários, dentre os entrevistados, quiseram acrescentar alguma sugestão ou crítica ao atendimento feito pelos servidores do Fórum de Caracaráí, principalmente por aqueles realizados pelo Poder Judiciário. Neste sentido comprovou-se uma característica da cultura brasileira relativa a passividade do cidadão diante das autoridades públicas, conforme bem explicitado no referencial teórico deste estudo.

A Promotoria de Justiça de Caracaráí tem pleno conhecimento de sua missão institucional, no entanto, de acordo com os achados de pesquisa, falta ao Ministério Público um planejamento estratégico formalizado e disseminado em todas suas dependências.

Seriedade no trabalho é o ponto forte no atendimento do Fórum de Caracaráí. Ambas as instituições gozam de bastante prestígio neste aspecto, uma vez que 100% dos entrevistados concordaram totalmente que os serviços prestados são confiáveis, isso devido à transparência e impessoalidade no atendimento dado ao público, constatados na observação científica.

É certo que este trabalho buscou estudar somente uma parte da cultura organizacional e das diversas variáveis que interferem na qualidade do atendimento ao público, como: a qualificação, o clima organizacional, entre outros. E os resultados obtidos proporcionarão um melhor conhecimento dos aspectos culturais que devem ser aprimorados pelas organizações participantes deste estudo.

Por fim, recomenda-se que se dê continuidade a este estudo, mediante a análise do clima organizacional do Fórum de Caracaráí com a finalidade de identificar a “saúde” das instituições ali inseridas, visto que, as necessidades humanas percorridas por Maslow em sua clássica pirâmide também interferem no desempenho funcional, como o próprio atendimento ao público.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma. ed. 3. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Rev. Serv. Público, jan-abr 1996, vol.47, no.1, p. 3-4. Disponível em: <<http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>>. Acesso em: 28 jun 2011.
- CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. Rev. Adm. Pública, Out 2008, vol.42, no.5, p.969-991. ISSN 0034-7612. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>. Acesso em: 17 mar 2011.
- FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. p. 175.
- IANNI, Octavio. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. Revista Brasileira de Ciências Sociais, Volume 17, n. 49, junho, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v17n49/a01v1749.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2011.
- IBGE. Cidades@. Roraima. Disponível em: <<http://www.ibge.fov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 06 dez 2011.
- LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Os papéis do serviço de atendimento ao consumidor na relação entre organizações e consumidores. 1998. Disponível em: <http://misturafinacomunicacao.com.br/valeria_os_papeis_do_sac.pdf>. Acesso em: 01 jun 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. ed. 13. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MENCK, André Carlos Martins; MORIGUCHI, Stella Naomi. Marketing. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.
- MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. ed. 23, São Paulo: Atlas, p. 330 e 331.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Fev 2006, vol.40, no.1, p.81-104. ISSN 0034-7612. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 17 mar 2011.
- Qualidade no atendimento: diferencial competitivo dos campeões. Paulo Marcante. São Paulo: SEBRAE, 2º Fascículo, 2004. 8 p.
- RATTNER, H. Liderança para uma sociedade sustentável. São Paulo: Nobel, 1999.
- RORAIMA. Portal do Governo do Estado de Roraima. Caracarái. 2010. Disponível em:

<http://www.portal.rr.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=105&jtemid=99999999>. Acesso em: 06 dez 2011.

RUSSO, Giuseppe. Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier : Dedix, 2010. p. 146.

SANTOS, Fabrício Foganhole dos Santos. Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: Estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A.2005. 250 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Rev. adm. contemp., Abr 2002, vol.6, no.1, p.187-207. ISSN 1415-6555. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>. Acesso em: 17 mar 2011.

SILVA, Angela Maria Bissoli. Influências da cultura brasileira nas organizações: raízes e traços predominantes. UNIVEN, Nova Venécia, [entre 2003 e 2011]. Disponível em:

<<http://www.univen.edu.br/revista/n010/INFLU%CANCIA%20DA%20CULTURA%20BRASILEIRA%20NAS%20ORGANIZA%C7%D5ES%20-%20RAIZES%20E%20TRA%C7OS%20PREDOMINANTES.pdf>>. Acesso em: 28 jun 2011.

SIQUEIRA, Euler David. Antropologia: uma introdução. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2007.

SOARES, Luiz Eduardo. A duplicidade da cultura brasileira. Disponível em: <http://www.4shared.com/document/UGAyJu2i/A_Duplicidade_da_Cultura_Brasi.html>. Acesso em: 24 maio 2011

TAVARES, Marcelo. Estatística aplicada à Administração. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2007.

VENDEMIATTI, Mariana *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciência & saúde coletiva. 15 (supl. 1), 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/039.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.144p. : il.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista para diagnóstico da cultura organizacional

1. VOCÊ SABE IDENTIFICAR A VISÃO, MISSÃO, VALORES, ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO?
2. QUAL A NATUREZA DA AUTORIDADE DA INSTITUIÇÃO? E DOS RELACIONAMENTOS? LEI, COSTUME, PACTO ETC?
3. EXISTE ALGUM SISTEMA DE PUNIÇÃO E RECOMPENSAS? COMO SE DÁ?
4. A INSTITUIÇÃO ADOTA JARGÕES E/OU SÍMBOLOS? QUAIS SÃO?
5. QUAL O ESTILO GERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO? “TOP-DOWN”, “BOTTON-UP” OU MISTO?DESCREVA COMO ESTÁ ESTRUTURADA A AUTORIDADE.
6. COMO SE DÁ A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA MÁXIMA E AS GERÊNCIAS IMEDIATAS?
7. COMO A INSTITUIÇÃO ENCARA OS ERROS E FRACASSOS DOS COLABORADORES E DAS LIDERANÇAS?
8. O MEIO DE COMUNICAÇÃO DENTRO DA INSTITUIÇÃO É EFICIENTE? COMO SE DÁ?
9. COMO A INSTITUIÇÃO REAGE ÀS DIFICULDADES? CITE EXEMPLOS.
10. DE QUE MODO OS CONFLITOS SÃO DIRIMIDOS?
11. QUANDO O PODER JUDICIÁRIO/MINISTÉRIO PÚBLICO NECESSITA DO AUXÍLIO DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA PRÁTICA DE SEUS ATOS, COMO ESTE ÓRGÃO SE COMPORTA?
12. EXISTE OU EXISTIU ALGUM CONFLITO COM O PODER JUDICIÁRIO/MINISTÉRIO PÚBLICO? CASO AFIRMATIVO, COMO OCORREU OU ESTÁ SENDO RESOLVIDO O IMPASSE?
13. COMO O PODER JUDICIÁRIO/MINISTÉRIO PÚBLICO ORIENTA OS SERVIDORES A ATENDER SEUS USUÁRIOS? EXPLIQUE.

Apêndice B – Questionário aplicado aos usuários do Poder Judiciário

Prezado(a) Respondente,

Esta pesquisa busca identificar como a cultura organizacional do Fórum de Caracarái influência no atendimento ao público.

Para preencher o questionário, basta marcar o número correspondente em cada uma das perguntas abaixo, sendo possível apenas uma resposta para cada pergunta, na seguinte escala:

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo
- 3 - nem concordo, nem discordo
- 4 - concordo
- 5 - concordo totalmente

Lembre-se, a resposta deve espelhar um fato concreto ocorrido no seu atendimento. Os dados fornecidos terão aplicação científica e subsidiarão a análise dos resultados da pesquisa de campo.

- Os atendentes do Poder Judiciário são solícitos aos usuários.
- As informações prestadas pelos servidores do Poder Judiciário são claras e concisas.
- As orientações dadas pelos servidores do Poder Judiciário são sempre corretas.
- A postura dos servidores do Poder Judiciário é de urbanidade e cortesia.
- Há muita burocracia no Poder Judiciário.
- As demandas apresentadas ao Poder Judiciário são resolvidas de acordo com seus anseios.
- As demandas apresentadas ao Poder Judiciário são resolvidas com rapidez.
- Os serviços prestados pelo Poder Judiciário são confiáveis.
- O espaço físico do Poder Judiciário é limpo e organizado.
- Os servidores do Poder Judiciário apresentam-se limpos e bem vestidos.

Caso na lista acima não conste algum aspecto, ou precise ser alterado, que o(a) senhor(a) julgue fundamental ou relevante para a melhoria do atendimento no fórum de Caracarái, por gentileza, queira relatar nas linhas abaixo:

Assinale o 'x' na resposta adequada:

Número de vezes que utilizou os serviços do Poder Judiciário:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Número de vezes que utilizou os serviços do Ministério Público:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Número de vezes em que necessitou de atendimento simultâneo do Poder Judiciário e do Ministério Público:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Tempo médio de espera para cada atendimento:

- Imediato
- 1 a 5 minutos
- 6 a 10 minutos
- 11 a 15 minutos
- 16 a 20 minutos
- acima de 20 minutos

Apêndice C – Questionário aplicado aos usuários do Ministério Público

Prezado(a) Respondente,

Esta pesquisa busca identificar como a cultura organizacional do Fórum de Caracarái influência no atendimento ao público.

Para preencher o questionário, basta marcar o número correspondente em cada uma das perguntas abaixo, sendo possível apenas uma resposta para cada pergunta, na seguinte escala:

- 1 - discordo totalmente
- 2 - discordo
- 3 - nem concordo, nem discordo
- 4 - concordo
- 5 - concordo totalmente

Lembre-se, a resposta deve espelhar um fato concreto ocorrido no seu atendimento. Os dados fornecidos terão aplicação científica e subsidiarão a análise dos resultados da pesquisa de campo.

- Os atendentes do Ministério Público são solícitos aos usuários.
- As informações prestadas pelos servidores do Ministério Público são claras e concisas.
- As orientações dadas pelos servidores do Ministério Público são sempre corretas.
- A postura dos servidores do Ministério Público é de urbanidade e cortesia.
- Há muita burocracia no Ministério Público.
- As demandas apresentadas ao Ministério Público são resolvidas de acordo com seus anseios.
- As demandas apresentadas ao Ministério Público são resolvidas com rapidez.
- Os serviços prestados pelo Ministério Público são confiáveis.
- O espaço físico do Ministério Público é limpo e organizado.
- Os servidores do Ministério Público apresentam-se limpos e bem vestidos.

Caso na lista acima não conste algum aspecto, ou precise ser alterado, que o(a) senhor(a) julgue fundamental ou relevante para a melhoria do atendimento no fórum de Caracarái, por gentileza, queira relatar nas linhas abaixo:

Assinale o 'x' na resposta adequada:

Número de vezes que utilizou os serviços do Poder Judiciário:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Número de vezes que utilizou os serviços do Ministério Público:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Número de vezes em que necessitou de atendimento simultâneo do Poder Judiciário e do Ministério Público:

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 10 vezes ou mais

Tempo médio de espera para cada atendimento:

- Imediato
- 1 a 5 minutos
- 6 a 10 minutos
- 11 a 15 minutos
- 16 a 20 minutos
- acima de 20 minutos

Apêndice D – Roteiro da observação

1. Jornada de trabalho
 - a) Modo de cumprimento (intervalos, horas-extras, etc)
 - b) Flexibilidade
2. Modo de tratamento em relação aos usuários externos
 - a) cortesia
 - b) atenção
 - c) prontidão
 - d) tipo de linguagem (culto / coloquial)
 - e) nível da linguagem (simples / moderado / elevado)
 - f) clareza na comunicação
 - g) tempo de atendimento
 - h) seriedade
3. Trato entre os servidores do Fórum
 - a) cortesia
 - b) atenção
 - c) prontidão
 - d) tipo de linguagem (culto / coloquial)
 - e) nível da linguagem (simples / moderado / elevado)
 - f) clareza na comunicação
 - g) tempo de atendimento
 - h) seriedade
4. Organização e limpeza no local de trabalho
 - a) disposição das mobílias
 - b) estado de conservação das mobílias
 - c) arrumação dos documentos
 - d) aspecto higiênico das mesas, assentos e estantes e demais aparelhos
 - e) aspecto de limpeza dos pisos, paredes, janelas e teto
5. Ferramentas disponíveis para realização do trabalho
 - a) levantamento dos equipamentos e materiais necessários para o trabalho
 - b) obsolescência dos equipamentos
 - c) satisfatoriedade da quantidade de equipamentos
6. Vestuário e asseio dos servidores
 - a) tipo de vestes dos servidores
 - b) limpeza das vestes dos servidores
 - c) aspecto de higiene pessoal dos servidores
7. Leitura do espaço físico do Fórum
 - a) luminosidade
 - b) área útil
 - c) estado de conservação
 - d) ventilação
 - e) refrigeração