

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO**

ANGELICA NOELI VIEIRA DE ABREU E SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RJ: UMA
ANÁLISE DA GESTÃO INTERATIVA NAS VARAS, JUIZADOS E
CENTRAL DE MANDADOS CRIMINAIS DA CAPITAL**

RIO DE JANEIRO

2017

ANGELICA NOELI VIEIRA DE ABREU E SILVA

**GESTÃO DE SERVIÇOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RJ: uma
análise da gestão interativa nas Varas, Juizados e Central de
Mandados Criminais da Capital**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
ESAJ, em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, como
requisito parcial à obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Denise Franca Barros

RIO DE JANEIRO

2017

Angelica Noeli Vieira de Abreu e Silva

**GESTÃO DE SERVIÇOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RJ: uma análise da
gestão interativa nas Varas, Juizados e Central de Mandados Criminais da
Capital**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de Pós-
Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário,
ESAJ. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Prof.^a Dr.^a Denise Franca Barros

Rio de Janeiro, de de .

*A minha família por tudo
que representa em minha
vida e às pessoas que
acreditam num mundo
melhor para todos.*

AGRADECIMENTOS

A todos os meus colegas, que durante a trajetória, com suas interações proporcionaram trocas de experiências construtivas e agregaram valor ao curso.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento intelectual e profissional.

À coordenadora da Pós-Graduação, Prof.^a Dr.^a Ana Celano, que com sua sabedoria e doçura, soube conduzir nossa caminhada da melhor forma possível.

À orientadora, Prof.^a Dr.^a Denise Barros, que tornou possível a realização deste trabalho através de sua disposição, dinamismo, objetividade, sabedoria, carinho e entusiasmo.

Aos meus amigos de início, meio e fim de curso, Diane, Edilce, Elizete e Thales, pela força, empatia e amizade. Sem vocês a trajetória seria muito mais difícil. Vocês trouxeram alegria para minha vida.

“Há pessoas que desejam saber só por saber, e isso é curiosidade; outras, para alcançarem fama, e isso é vaidade; outras, para enriquecerem com a sua ciência, e isso é um negócio torpe; outras, para serem edificadas, e isso é prudência; outras, para edificarem os outros, e isso é caridade”.

Santo Agostinho de Hipona

RESUMO

Este estudo traça um perfil do que é o serviço e suas correlações com a administração pública, principalmente no final do século XX, desenvolvendo um novo modelo, com o foco baseado no cidadão. Apresenta as características do serviço e sua aplicação para a gestão desse serviço no Poder Judiciário, com o foco na gestão interativa, entre os servidores e os usuários. Para esta análise, foi utilizado um roteiro de entrevista, realizado com servidores e usuários, como amostragem de uma análise dos pontos positivos e negativos do serviço de atendimento ao público nas Varas, Juizados e Central de Mandados das Varas Criminais do Fórum Central do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. A pesquisa demonstrou que o Tribunal se aprimorou ao longo dos anos, principalmente em sua estrutura física e tecnológica, conseguindo superar as metas estabelecidas pelo CNJ. No entanto, ainda há espaço para aprimorar o atendimento ao cidadão médio, principalmente em informação, visto a grande dificuldade gerada pela falta de conhecimento da população sobre o procedimento judicial. Ainda há que se considerar o custo psicológico dos servidores em virtude de manter o padrão de qualidade com um efetivo menor de funcionários.

Palavras-chave: Serviços, Administração pública, Gestão interativa, Atendimento ao público.

ABSTRACT

This study outlines a profile of what the service is and its correlations with the public administration, especially at the end of the 20th century, developing a new model based on the citizen. It presents the characteristics of the service and its application for the management of this service in the Judiciary, with a focus on interactive management between servers and users. For this analysis, an interview script was carried out, with servers and users, as a sample of an analysis of the positive and negative points of the public service in the Varas, Juizados and Central of Mandates of the Criminal Courts of the Central Forum of the Court of Justice of Rio de Janeiro. The research has shown that the Court has improved over the years, mainly in its physical and technological structure, managing to overcome the goals established by the CNJ. However, there is still room to improve the service to the average citizen, especially in information, given the great difficulty generated by the lack of knowledge of the population about the judicial procedure. We still must consider the psychological cost of servers by maintaining the quality standard with a lower number of employees.

Keywords: Services, Public administration, Interactive management, Public service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo molecular de serviços	31
Figura 2 - Triângulo de gestão de serviços.....	33
Figura 3 - As cinco principais abordagens para lidar com os canais de comunicação em serviço	35
Figura 4 - O triângulo das comunicações integradas de marketing	38
Figura 5 - Modelo molecular de atendimento ao público nas varas e juizados criminais no Fórum Central do TJRJ.....	43
Figura 6 - Modelo molecular de atendimento ao público na Central de Mandados Varas Criminais da Capital do TJRJ.....	44
Figura 7 - O Triângulo de gestão de serviços do TJRJ	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comunicação integrada de marketing.....	37
Quadro 2 - Comunicação integrada de marketing do TJRJ.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação do setor de serviços no PIB/Brasil.....	23
Gráfico 2 - Participação das atividades no PIB/Brasil.....	24
Gráfico 3 - Participação do pessoal ocupado	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS FINAIS.....	21
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	21
1.4 RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 SERVIÇO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	23
2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS	30
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	39
4 ANÁLISE DOS DADOS	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 1	63
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista 2	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Serviço é definido por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) como “atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra pessoa ou entidade.” Ou seja, a definição de serviços está intimamente ligada a ideia de uma ação, que pode ou não estar vinculada ao produto, que o cliente não possa ou não queira realizar.

Segundo esses autores, existem várias categorias de serviço, podem ser setores e companhias de serviço, serviço como produto, serviço ao cliente e serviço derivado. A companhia de serviço é aquela em que seu principal produto é a prestação de serviços, dentre as quais podemos citar as companhias de aviação, hotéis, corretoras de valores, etc.

O serviço como produto é encontrado nas organizações como oferta, geralmente associado a um produto. Visa a fidelização do usuário. Pode ser verificado no atendimento ao cliente após a aquisição de um produto, transporte de clientes oferecido pela seguradora.

O serviço ao cliente é oferecido como suporte aos principais produtos da empresa. O Call Center, chat, serviços destinados exclusivamente aos clientes e geralmente funcionam todos os dias, às vezes em serviço de 24 horas.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), apresentam uma nova perspectiva associada ao serviço, onde todos os produtos oferecem um serviço, um produto não oferece um valor por si, somente pelo serviço derivado a ele associado. Ex.: um automóvel oferece um serviço de transporte. Apesar de ser um a definição abstrata, oferece um novo olhar para o termo serviço.

Ainda podemos, na tipologia de serviços, classificá-los como: serviços associados a uma venda, serviços integrantes de um conjunto de serviços e serviços enquanto fim.

O serviço associado a uma venda geralmente tem por objetivo a fidelização do cliente, onde o serviço atua como acessório a um produto.

Os serviços integrantes de um conjunto de serviços são caracterizados por uma cadeia de serviços necessários para a satisfação das necessidades do cliente.

A execução de um só serviço é inócua. Os serviços estão encadeados de forma que depende do esgotamento de todo o conjunto de serviços.

Os serviços enquanto fim são os que têm por natureza um único prestador associado a um único serviço. Geralmente o prestador de serviço só depende dele e de seus instrumentos para a realização do serviço e satisfação da necessidade do cliente.

Segundo Kotler (1996), os serviços possuem quatro características principais, que influenciam diretamente na sua prestação. A intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade. É necessário “administrar a evidência para tornar tangível o intangível (LEVITT, 1981, citado por Kotler, 1996, p.405). Como os serviços não podem ser tocados, vistos, sentidos como um produto manufaturado, as organizações precisam evidenciar de algum modo o serviço, que é de certa forma, abstrato. O cliente procurará sinais de evidência da qualidade do serviço, principalmente pelo funcionário, pelas instalações e outros sinais físicos que são apresentados.

Os serviços não podem ser estocados, são produzidos e consumidos simultaneamente. Se o serviço for prestado por uma pessoa, ele é parte integrante do serviço e o cliente está presente no momento da prestação. São altamente variáveis, porque estão intimamente ligados ao prestador de serviço e ao local onde é executado, podendo sofrer alteração em relação à dependência da estabilidade desses dois fatores.

Pelo fato de não serem estocados, a variação da demanda impacta a qualidade do serviço prestado. As empresas têm dificuldade na previsão, para antecipar prestação.

Em virtude dessas características que possuem elementos altamente variáveis e que irão afetar o resultado do serviço, torna-se necessária a gestão dos serviços, utilizando-se das estratégias do Marketing de serviços. Para Gronroos (1996), o marketing de serviços exige a análise do Marketing externo, o que a empresa prepara para promover o serviço aos consumidores; do marketing interno, que descreve o treinamento realizado pela empresa e ofertado a seus funcionários, a fim de motivá-los a um bom atendimento aos clientes e o marketing interativo, que descreve a qualidade técnica e funcional dos funcionários em atender o cliente.

O serviço que será analisado neste trabalho será o atendimento ao público realizado pela Central de Cumprimento de Mandados das Varas Criminais e nas

varas e juizados atribuídos a sua competência, situados no Fórum Central da Capital, utilizando o modelo de gestão de serviços. O atendimento ao público nestas Serventias ocorre das 11h às 19h, e tem como objetivo informar ou atender a algum chamamento ao processo, das partes, advogados e testemunhas que estejam arroladas nas denúncias ou queixa-crime. Para que este atendimento tenha efetividade é necessário utilizar algum modelo de gestão. Esta abordagem utilizará o mix expandido do marketing de serviços, que inclui as pessoas, a evidência física e o processo. Para isto, será utilizado o modelo de triângulo de gestão de serviços, como foco na gestão interativa, identificando os seus pontos positivos e negativos. Vale dizer que as especificidades de cada caso concreto e as ocorrências externas, em que não há qualquer previsão, as medidas urgentes inerentes ao bem tutelado (vida, integridade física, liberdade), contribuem para a alteração da demanda e na expectativa do cidadão.

1.2 OBJETIVO FINAL

Analisar o atendimento ao público, pelas Varas Criminais e Central de Cumprimento de Mandados das Varas Criminais da Capital, no fórum Central do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, identificando os pontos positivos e negativos desta prestação.

1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- a) discutir o conceito de serviço e apresentar suas características;
- b) identificar o modelo de gestão de serviço e suas partes;
- c) levantar os principais personagens envolvidos nesta prestação;

1.4 RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO

Este trabalho visa analisar o atendimento ao público realizado pelas Varas Criminais e Central de Cumprimento de Mandados das Varas Criminais da Capital, a

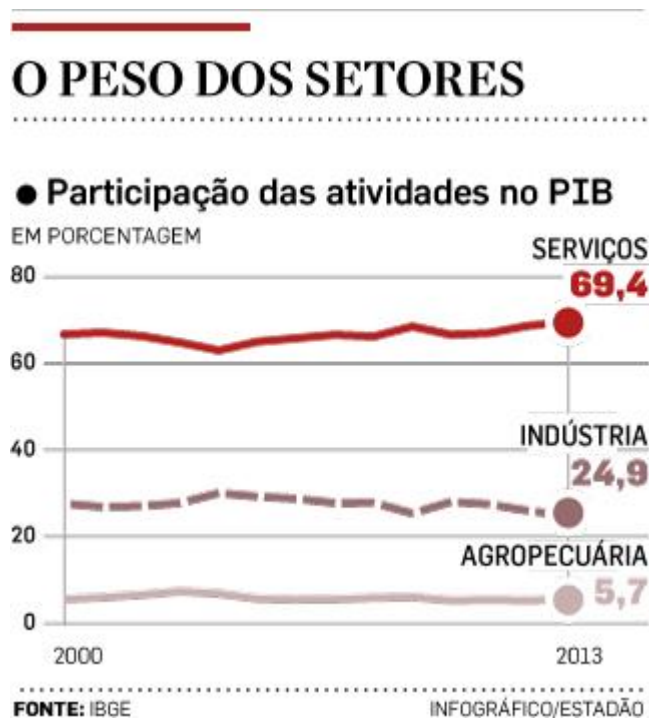
fim de identificar seus pontos positivos e negativos, através do modelo do triângulo de gestão de serviços, com foco na gestão interativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A economia do Ocidente na era pós-industrial está se transformando numa economia de serviços. Onde antes o serviço era considerado como um acessório, mesmo que fosse necessário, não agregava valor para a sociedade. Os dados estatísticos atuais conferem ao setor de serviços a responsabilidade de mais de 50% do PIB e do nível total de empregos, chegando a alguns países a estarem bem mais próximo de 100% do que de 50% (Gronroos, 1996).

Gráfico 1 - Participação do setor de serviços no PIB/Brasil



Para Churchil Jr e Peter (2003) esse crescimento ocorre por duas razões: maior demanda de consumidores e compradores organizacionais e novas tecnologias. A maior demanda se verifica quando há mais dinheiro disponível no mercado do que o necessário para os itens básicos de sobrevivência, como alimentação, vestuário e moradia. A mudança estrutural familiar e da economia doméstica com a chegada da Geração X, onde há menos pessoas em casa para cuidar dos afazeres domésticos, também contribuiu para o incremento na contração

de vários serviços que antes eram realizados pelos próprios familiares, como cuidar da casa, dos filhos, do cachorro, pequenos consertos, etc.

Na área comercial, aponta que a reestruturação das empresas, visando um melhor desempenho, incrementou o setor de consultoria, onde as empresas necessitavam de ajuda para planejamento e implementação das mudanças necessárias. Com isso, muitas organizações puderam reduzir os seus quadros e se utilizar de prestadores de serviços (temporários) nas épocas de aumento da demanda.

Segundo o autor, nos EUA quase metade da força de trabalho é formada por empregados temporários ou meio expedientes, ou profissionais autônomos, chamados de trabalhadores contingentes. No Brasil, lançado em 1998, não houve grande adesão imediata ao contrato de trabalho temporário, mas nota-se um crescente, principalmente com as novas regras para o setor público.

Gráfico 2 – Participação das atividades no PIB/Brasil

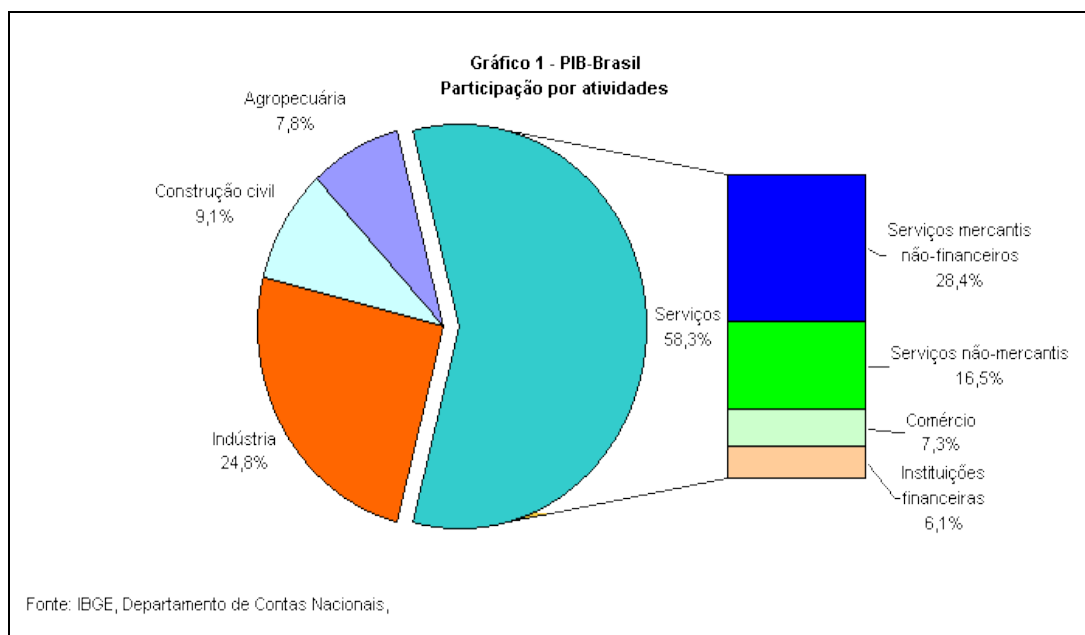
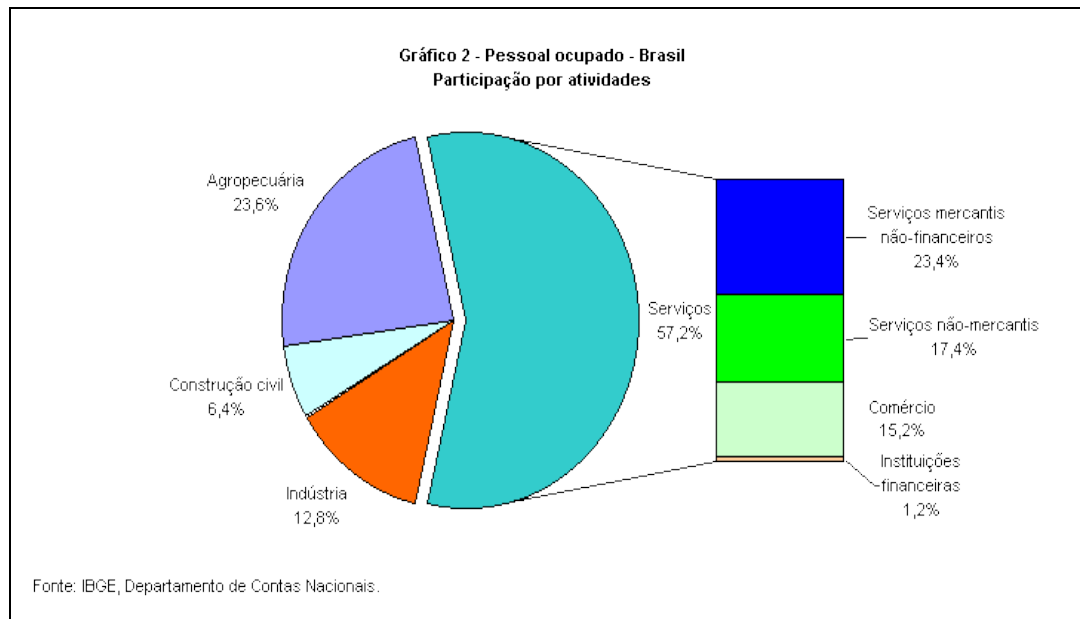


Gráfico 3 – Participação do pessoal ocupado – PIB/Brasil



As mudanças tecnológicas e a maior complexidade dos negócios modernos impulsionaram a contratação de especialistas. A velocidade que se impõe pela tecnologia faz com que as organizações necessitem da contratação de empresas ou pessoas especialistas em sistemas de informação ou ainda, de profissionais especializados em mercados ou Marketing Global para a sua sobrevivência no mundo globalizado.

Apesar disso, Gronroos (1996) afirma, que ainda hoje os serviços são definidos de forma ultrapassada, pelo fato da sociedade ainda considerar serviços “como algo fornecido por um certo tipo de organização.”

Mas o que é serviço? Em termo bem simplificado, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem serviços como atos, processos ou atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para uma entidade ou pessoa.

Ao longo do tempo, os serviços e setores correspondentes na economia estão sendo conceituados de forma diferente, mesmo que de forma sutil, demonstrando o processo crescente de transformação e valoração do setor de serviço na economia mundial.

J. B. Quinn, J.J. Barrich e P.C. Paquete (1987, citados por Zeithaml, Bitner e Gremler ,2014, p.4 e 5) definem serviços, como sendo “tudo aquilo que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem em essência, os interesses daquele que o adquire (como conveniência, diversão,

geração em hora oportuna, conforto ou saúde), uma descrição bem compatível com a definição simples dos referidos autores.

Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta em propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (Kotler, Philip - 1994, p.403).

Baseando em Levitt (1972), os serviços são atividades de frente, onde todos estão mais ou menos em serviço. Para ele o serviço na indústria é simplificar a fase da frente e se concentrar na fase de trás. Ou seja, é necessário o alinhamento entre o produto e a abordagem do relacionamento com o cliente, onde se cria um “pacote de serviços” associados aos produtos de uma indústria. Grönroos (2003, p.12) cita, inclusive, que a componente de serviços nas indústrias de manufatura de bens nunca deixa de existir de fato, realçando que muito mais que apenas um setor da economia, os serviços são uma forma de criar vantagem competitiva.

Gronroos (2003) define serviço como uma série de atividades surgidas por meio de interações entre os clientes, a estrutura, os recursos humanos, os bens e o sistema de do fornecedor, com a finalidade dessas interações, satisfazer a necessidade do cliente. Para Lovelock (2001), serviço é todo ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra.

“Não existe o que se chama indústria do serviço. Há apenas setores industriais, cujos componentes de serviços são maiores ou menores, em relação a outros setores. Todos estão na área de serviço.” (Kotler, 1996, citando Theodore Levitt, p, 402)

Desta forma, podemos dizer que serviço pode ser compreendido como atividades que envolvem interações com o cliente, podendo estar agregado ou não a um produto, prestado por uma pessoa ou empresa, visando a satisfação do cliente, que pode ser uma pessoa ou empresa e que oferece valor no momento em que é consumido.

Para Kottler (1996), não é possível generalizar sobre serviços, uma vez que os mesmos podem variar bastante, de acordo com a oferta. Podem estar estruturados em máquinas ou pessoas que realizam serviços. Alguns serviços para

existirem, necessitam da interação com o cliente. Podem ainda, variar de acordo com os objetivos de cada um ou de acordo com os objetivos do prestador (público ou privado).

Há que se considerar a distinção, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), entre setores e companhia de serviço, serviço ao cliente e serviço derivado. Os setores e companhia de serviço são caracterizados pela sua principal oferta, que é o serviço, tais como empresa de consultoria, hotéis, transportes em geral, etc. Os serviços como produtos, geralmente agregam valor a um produto ou empresa que não tem o serviço como principal oferta. Tal como o serviço de embalagem e entrega de presente de uma loja de departamentos. O serviço ao cliente é um suporte oferecido ao cliente, como os chats e Call center.

Silva Vargo e Bob Lusch (2004, citado por Zeithalm et al, 2014, p.6), defendem uma nova lógica, onde um produto possui um valor derivado e não o próprio valor. É um termo mais amplo, onde ressaltam que o produto vende um serviço. Computadores vendem um serviço de informação, tintas vendem o serviço de pintura.

Gronroos (2003) resume essa classificação em serviços high-touch e high-tech. O serviço do tipo high-touch depende que as pessoas gerenciadas e integradas ao processo estejam orientadas para a satisfação do cliente. Os serviços high-tech são predominantemente automatizados. Entretanto, o autor ressalta que apesar das interações humanas nos serviços high-tech ocorrerem esporadicamente, as mesmas só ocorrem em situações críticas e dificilmente recuperam o serviço.

Os serviços ainda podem ser prestados de forma contínua ou de uso discreto. Os serviços possuem quatro características essenciais que irão influenciar diretamente a qualidade de sua prestação.

Uma de suas principais características é a intangibilidade, ele só é percebido de modo subjetivo, não podem ser tocados ou vistos, embora muitas vezes haja evidências físicas do serviço.

Não há uma compreensão exata e completa do serviço executado. A intangibilidade traz diversos desafios, uma vez que são intangíveis, não podem ser estocados e se tornam difíceis de administrar as variáveis inerentes, tais como a flutuação da demanda.

Churchil Jr e Peter (2003), apresentam uma faixa de possibilidades, onde se estende entre totalmente intangível a totalmente tangível, é o chamado continuum de bens e serviços.

Outro fator a se destacar é a impossibilidade de examinar o serviço antes de comprar, o que faz com que o cliente se oriente pelas indicações sobre a qualidade do serviço, levando em consideração fatores que o mercado irá julgar como valorativa, tais como prêmios, graduação, aparência do ambiente, aparência do prestador e preço. Também são mais difíceis de corrigir um erro ou recuperar o serviço, após uma péssima experiência do cliente.

Gronroos (2003) diz que o cliente descreve serviços com palavras abstratas como, “experiência, confiança, sentimento e segurança”. E isso faz com que se torne difícil atribuir um valor concreto. Sugere que evidencie o serviço de forma o mais tangível possível, utilizando-se de meios físicos e concretos.

Para Levitt (1981, citado por Kotler, 1996, p.405), o prestador de serviço tem a missão de administrar a evidência para tornar tangível o intangível. As empresas de serviço devem evidenciar física e imaginariamente suas ofertas abstratas, utilizando-se de algumas ferramentas de marketing.

Outra característica presente nos serviços é a heterogeneidade, uma vez que há interação entre o prestador e o cliente. Os funcionários podem apresentar diferentes desempenhos e os clientes nunca serem os mesmos. Como cada cliente tem uma necessidade diferente, cria-se uma nova experiência. O impacto das relações humanas no processo do serviço age diretamente na manutenção consistente da percepção de qualidade do serviço pelo cliente.

Diferentemente do que ocorre na indústria, onde o controle de qualidade pode ocorrer em inspeções de produtos manufaturados e estocados, no caso do serviço, o controle de qualidade é realizado durante o processo e o erro é percebido pelo cliente imediatamente. Isto ocorre devido à perecibilidade do serviço, onde a produção e consumo ocorrem simultaneamente. Se a variação da demanda for estável, é possível prever e antecipar a prestação do serviço. Se a variação for flutuante será necessário estabelecer estratégias para manter o equilíbrio entre a oferta e a procura pelo serviço.

Aliada à produção e ao consumo simultâneo está a inseparabilidade entre o cliente e o serviço, participando do processo de produção, como agente passivo ou coautor. Se o serviço é prestado unicamente por uma pessoa, ela faz parte do

mesmo. Neste caso, o serviço não pode ser separado do vendedor. Devido a essa inseparabilidade, o comprador-cliente, pode não desejar somente o serviço, mas que ele seja prestado por uma determinada pessoa ou organização. A avaliação não só se baseará no serviço e sim pela apresentação do produto, o modo como o vendedor se expressa, por exemplo.

Para Gronroos (2003), essas características básicas se apresentam de três formas e são inerentes a maioria dos serviços:

- O fato de serviço ser um processo constituído de uma atividade ou uma série de atividades, ao invés de uma produção de alguma coisa.
- Em geral, produzido e consumido simultaneamente.
- Até certo ponto, o cliente participa do processo.

Em relação ao aspecto do gerenciamento, ele aborda duas classificações: os serviços high-touch e os serviços prestados discretamente ou continuamente.

Serviços high-touch são aqueles em que há interações de pessoas no processo de produção do serviço, não excluindo o uso de recursos físicos ou sistemas tecnológicos, que são integrados e gerenciados com orientação para o cliente. High-tech são os serviços automatizados, utilizando as ferramentas da tecnologia da informação, não excluindo o contato com as pessoas, principalmente os funcionários que representam a empresa no momento de falha dos recursos tecnológicos, o que faz desse tipo de serviço mais dependente de orientação ao cliente, uma vez que o contato ocorre geralmente em situações críticas. Deste modo os contatos high-touch são o momento da verdade para a organização, pois se houver falha nesses contatos, haverá pouca chance do serviço ser recuperado.

Em relação à natureza do relacionamento com os clientes, os serviços podem ser prestados continuamente, onde envolve um fluxo contínuo de interação entre o cliente e o prestador do serviço, criando um relacionamento. O serviço prestado de forma discreta é aquele em que o principal diferencial é a falta de relacionamento com os clientes, pois o foco dessa gestão estará no processo em si e não o foco no cliente.

Nesta primeira parte foi abordado o conceito de serviço e suas características principais, de modo que se possa distinguir com clareza as diferenças entre produto e serviço e a importância de suas características nas formulações estratégicas e das ferramentas que podem ser utilizadas para o seu melhor desempenho.

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

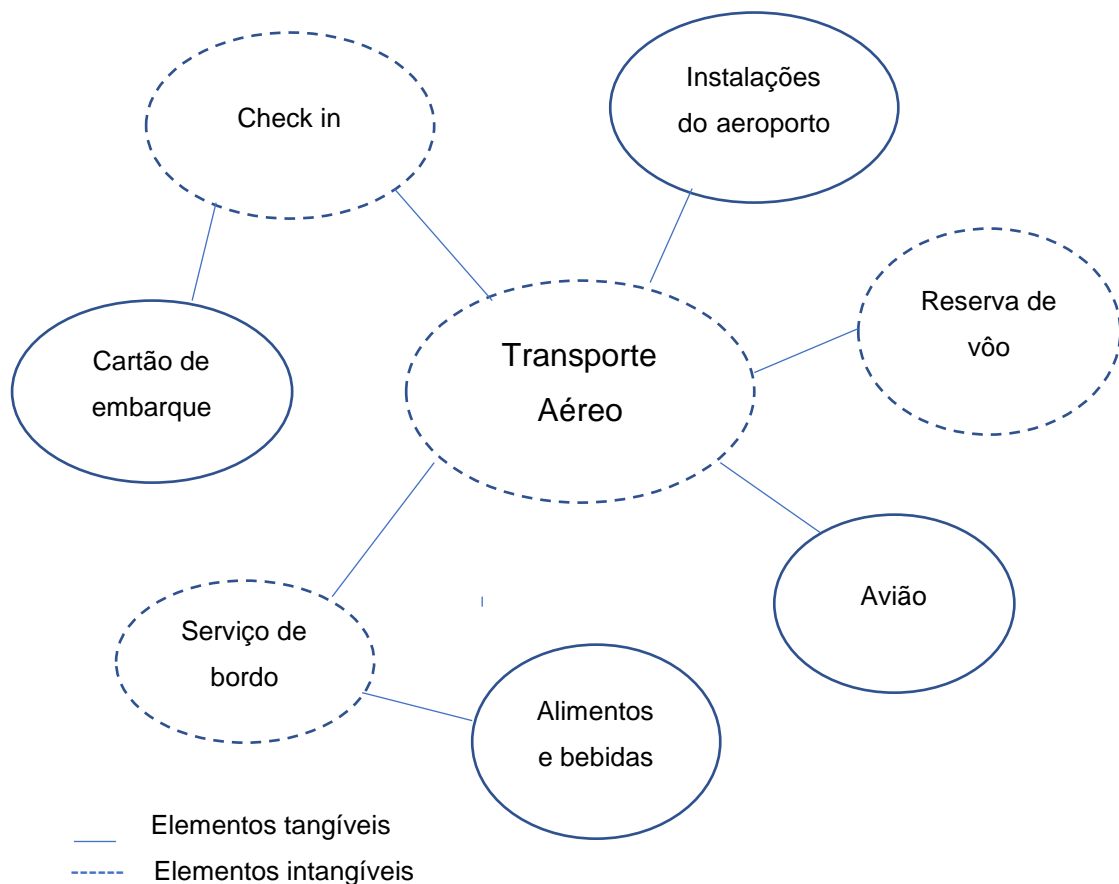
A partir da implantação do Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE (Brasil, Presidência da República, 1995) e da Emenda Constitucional 19 (Brasil, Presidência da República, 1998), tiveram início diversas mudanças, no tocante às proposições de Bresser Pereira para a administração pública. Neste sentido, passou-se a ter uma nova abordagem para a gestão de serviços públicos. Assim vamos conceituar a gestão de serviços de um modo geral, procurando demonstrar essa nova percepção da prestação de serviço sob a expectativa da percepção do usuário. Ainda que não haja uma literatura vasta sobre o Marketing de gestão de serviços públicos, muitos conceitos de Marketing de serviços de modo geral são pertinentes à Administração Pública.

Devido à intangibilidade dos serviços, um modelo que nos ajuda é o modelo molecular de Shostack (1982, citado por Secomandi, 2014, p.3), onde descrevemos o serviço como um todo, demonstrando a combinação de elementos tangíveis e intangíveis. Inicialmente Shostack (1977, citado por Secomandi, 2014, p.3) fala da dificuldade do marketing em relação a intangibilidade do serviço e que só seria possível perceber o serviço através das evidências tangíveis presentes. Além de toda base teórica sobre os elementos tangíveis presentes, apresentou um dos primeiros desenhos do processo de serviço, evidenciando todo o processo interno, que é invisível para o usuário, mas que contribuem para a realização do serviço, ainda que invisível para o consumidor. Desta forma, o *blueprint* (mapeamento) do processo busca promover uma melhora contínua nas evidências físicas. Como aprimoramento desta teoria, Shostack (1987, citado por Secomandi, 2014, p.4) afirma que essas interfaces físicas entre provedor e consumidor representam a realidade da prestação de serviço para o consumidor. Quanto mais intangível for o serviço mais variáveis ele apresentará. Existe um núcleo, no caso do serviço prestado pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, totalmente intangível, já que se trata essencialmente de serviço ao cidadão, periféricamente existem vários elementos tangíveis. No serviço a ser analisado, que é o atendimento ao público realizado nas Varas e Juizados Criminais da Capital e Central de Cumprimento de Mandados das Varas Criminais da Capital, é totalmente intangível, entretanto, podemos verificar vários elementos tangíveis e de fácil compreensão para o usuário.

Desta forma, podemos identificar o serviço e suas variáveis, uma vez que os elementos tangíveis podem ser quantificados e qualificados de forma mais objetiva, pois são tocados e visíveis. A diagramação inicial de um trabalho permite planejar uma estratégia para o serviço, a forma de trabalho mais eficiente e eficaz quanto o melhor meio de comunicação no processo de serviço. A percepção que o usuário tem do serviço é o que ele pode sentir, através de seus sentidos, ou seja, o serviço será percebido pelos elementos tangíveis a seu redor. A comunicação se torna nesse sentido um fator fundamental para a prestação.

O diagrama do modelo molecular abaixo ilustrado não é uma análise total do serviço executado, mas demonstra o tipo de serviço prestado e seus elementos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. É claro que diante das inúmeras dúvidas dos usuários e das diferentes etapas em que se encontra o processo e até mesmo de quem está fornecendo a informação ou o atendimento propriamente dito, teremos variações infinitas, mas de um modo geral podemos apresentar da seguinte forma:

Figura 1 – Modelo Molecular de Serviços



Fonte: Própria autora com base em Shostack (1982);

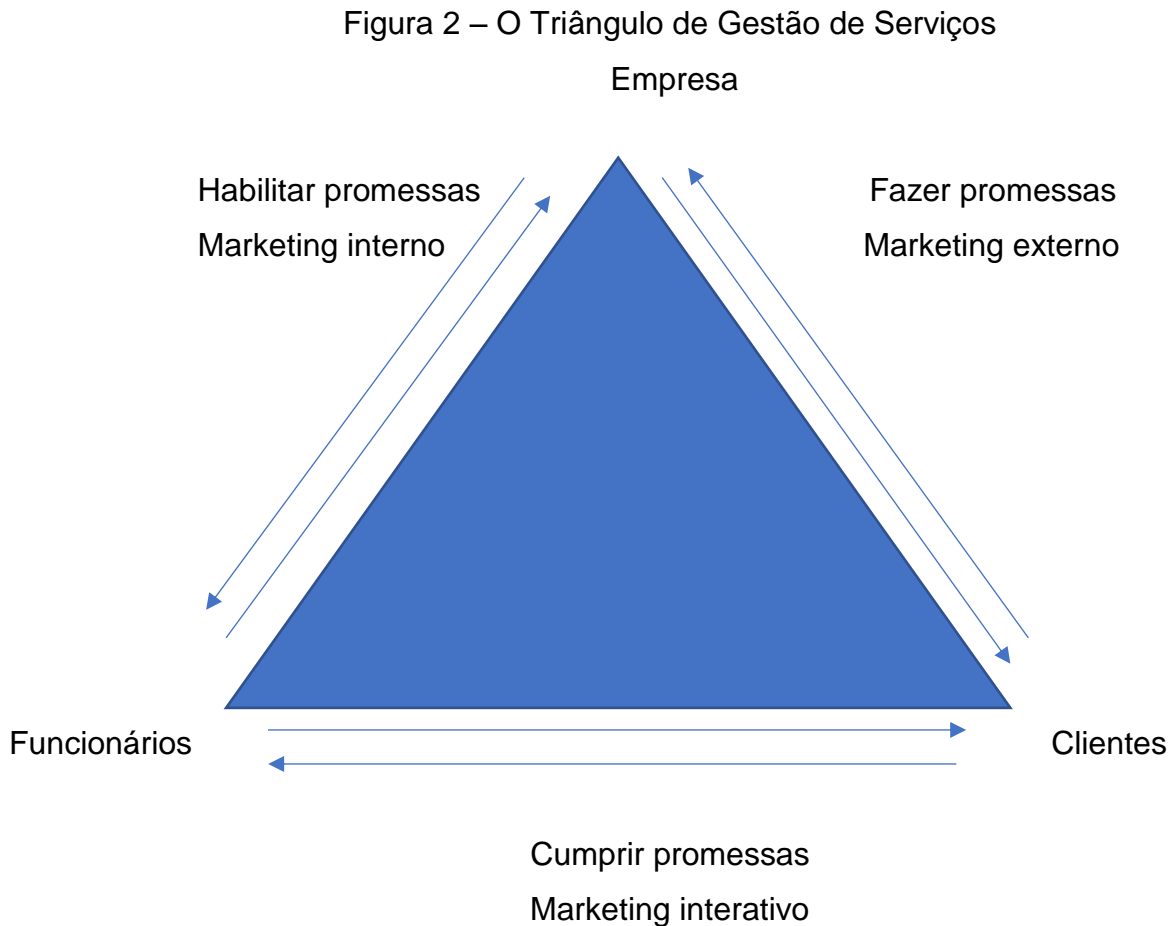
Quando examinamos os elementos tangíveis e intangíveis no processo do serviço podemos analisar de forma mais completa e atuar para que não haja alterações que afetem ou comprometam a prestação.

Uma forma de gerenciar o processo é observar a interação entre as partes. A organização funcional da empresa, uma vez que na forma tradicional de funcionamento não poderá haver colaboração entre os departamentos para direcionar seus esforços para atender a expectativas dos usuários. Assim cria-se valor para os clientes através da interação e não somente a distribuição de valor. Os clientes desempenham um protagonismo nesta relação, que pode ser relacional ou transacional. Essa interação depende da compreensão e comprometimento dos funcionários orientados para a satisfação das necessidades dos clientes.

Zeithaml, Bitner e Grenler (2014) em função da simultaneidade e intangibilidade dos serviços, incluem no mix expandido do marketing de serviços, as pessoas, a evidência física e o processo. As pessoas envolvidas no processo são grandes influenciadores na percepção, principalmente os executores do serviço. O cliente é influenciado pela aparência, seu comportamento e sua atitude, principalmente se nos casos em que o próprio prestador é o serviço. Em alguns tipos de serviço o cliente pode afetar a qualidade da execução e até a satisfação de sua necessidade. As evidências físicas são caracterizadas pelo ambiente em que o serviço é executado, o local em que o cliente e o prestador interagem. Neste componente do processo encontramos elementos tangíveis do serviço. Neste momento abrem-se oportunidades de manifestar de forma clara para o cliente a natureza do serviço. O processo se evidencia pelas etapas que o usuário vivencia. São as ações ou o modo como o serviço é executado. Segundo Gronroos (2003), um processo é capaz de diferenciar um serviço do outro. Para ele não se consome o resultado do serviço, e sim processo do serviço, de forma a ser avaliado e percebida a sua qualidade. Se o processo for um fracasso, o resultado positivo não será capaz de superar a percepção da falta de qualidade pelo usuário.

Gronroos (2003), baseado no triângulo de marketing de bens, criado por Philip Kotler (1994), em que seus lados representam fazer promessas, cumprir promessas e habilitar promessas, apresenta uma ilustração do triângulo do marketing de serviços com elementos diferentes. Para Gronroos (2003) a empresa ou o prestador de serviços encontra muitos fatores complicadores na sua estratégia, pois o consumidor de serviço busca muito além de um produto que atenda às suas

necessidades, tendo que ajustar o serviço de acordo com a situação para um melhor resultado. A criação de valor para o usuário geralmente ocorre durante as interações com o prestador e frequentemente na presença de ambos.



Fonte: Adaptação de Gronroos, C., 2003

Para Gronroos (2003), a organização não vai deixar de ter seu marketing centralizado, em um departamento, por exemplo, mas todas as atividades estarão voltadas para o marketing, utilizando todos os recursos para criar valor para o cliente. Para ele, principalmente no marketing interativo, onde ocorrem os momentos da verdade (assunto que abordaremos adiante), que raramente ocorrem com os profissionais do marketing propriamente dito. Apresenta os recursos em cinco grupos: Pessoal, Tecnologia, Conhecimento, Tempo do Cliente e Cliente. Os recursos são responsáveis pela solução dos problemas ou das necessidades dos clientes e a empresa tem a responsabilidade de adquirir, disponibilizar e gerenciar

esses recursos. Com base no Triângulo de gestão de serviços podemos ver que as promessas feitas pela empresa aos clientes, através do marketing externo serão cumpridas através dos recursos disponibilizados, habilitando a promessa, utilizando-se da ferramenta do marketing interno (endomarketing), em um processo contínuo de desenvolvimento e aprimoramento das competências e recursos e possibilitando o cumprimento da promessa.

O conceito de promessa para uma empresa está intimamente ligado ao cumprimento da mesma. A organização deve ter como objetivo tomar providências que possibilitem o cumprimento da promessa ou melhor dizendo, a satisfação do cliente. Aplicando esforços para garantir os recursos necessário para habilitar a promessa, que pode ser explícita ou implícita, devendo o profissional estar atento a fim de diminuir os riscos que ocorrem nas promessas implícitas.

O marketing interno é muito importante para o sucesso do marketing externo e do marketing interativo. A orientação aqui parte do princípio que os funcionários são os primeiros clientes da empresa. Uma espécie de mercado interno. É uma estratégia de bom relacionamento entre toda a organização, com capacitação e integração de todos os setores, antes de tentar alcançar seus objetivos externamente.

Segundo Gronroos (2003), existem quatro objetivos específicos derivados do marketing interno:

1. Motivar o funcionário para que desempenhem suas funções orientados para o cliente e com mentalidade de serviço.
2. Retenção de capital intelectual
3. Serviços internos prestados num contexto de rede.
4. Fornecer apoio gerencial e tecnológico e capacitação, de forma que habilite o funcionário a ser um profissional de marketing em sua função.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apontam cinco características para tornar as promessas compatíveis com a execução do serviço:

OBJETIVO: a execução do serviço em nível idêntico ou maior do que as promessas apresentadas.

Figura 3 – As cinco principais abordagens para lidar com os canais de comunicação em serviço.



Fonte: Adaptação de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

De forma sucinta, com base nas definições de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) podemos dizer que administrar a intangibilidade é conhecer os desafios que envolvem a intangibilidade do serviço e adotar estratégias para vencê-los ou contorná-los. Administrar as promessas é de certa forma coordenar as comunicações externas, muitas vezes as promessas recaem sobre o trabalho que outro funcionário irá executar. As expectativas dos clientes podem ser administradas primeiramente por oferecer uma promessa realista e dar opções variadas ao cliente. Prometer sempre o que for possível e oferecer opções quanto ao tempo e ao custo que representa tal escolha. Gerenciar a educação do cliente para que o mesmo

esteja preparado para todo o processo e a responsabilidade de cada um, indicando as ações que deverão ser tomadas por ambas as partes. E por último criar comunicações horizontais e verticais eficazes, consolidar as mudanças através de um branding interno, para que os funcionários possam estabelecer uma real interatividade com o usuário.

A parte interativa da gestão de serviços é aquela em que o usuário tem um contato direto com os recursos da organização que poderão trazer qualidade ao serviço, por isso mesma chamada de *momento da verdade*. Ao mesmo tempo em que o serviço é produzido e consumido, o cliente é parte integrante do mesmo. Esta interação pode ocorrer entre cliente e funcionário ou também entre cliente e uma máquina automatizada. Mas será neste momento que a organização dependerá mais de seus recursos humanos, serão essas pessoas que estarão à frente das demandas oriundas de seus clientes. Os recursos tecnológicos, os sistemas operacionais são cada vez mais utilizados, evitando-se o contato pessoal, mas no momento da falha, a organização torna-se mais vulnerável em virtude da dificuldade da recuperação do serviço (Gronroos, 2003).

Para o marketing interativo acontecer é necessário um suporte que não é visto pelo usuário. Gronroos (2003) os identifica em três níveis: suporte gerencial, suporte físico e suporte de sistemas. Para ele, o suporte gerencial é o mais importante, pois são os gerentes que mantêm a cultura de serviços, chamados de líder da tropa. O suporte físico é o cliente interno da empresa. O *Currier* é um exemplo disso, tornando-se parte do processo. E por último, o suporte de sistemas é caracterizado pela tecnologia dos computadores, equipamentos, documentos. Até mesmo uma regulamentação excessiva pode influenciar o critério de qualidade do usuário. Outro tipo de suporte de sistema é o conhecimento que seus funcionários possuem sobre a utilização dos sistemas operacionais.

Entretanto, nada é mais substancial no processo de gestão de serviço, principalmente no marketing interativo, quanto à comunicação. Gronroos (2003) vai dizer que “a comunicação também é parte integrante do processo de Marketing Interativo. O que os funcionários dizem, como dizem, como se comportam, qual a aparência das lojas de serviço, como as máquinas e outros recursos físicos aparentam e como funcionam, tudo isso comunica algo aos clientes.”

Comunicações integradas de marketing é uma estratégia que integra mídia do marketing tradicional, marketing direto, relações públicas e outros meios distintos

de comunicação de marketing, bem como os aspectos de comunicação da entrega e do consumo de bens e serviços, do atendimento ao cliente e outros encontros com o cliente. Assim comunicações integradas de marketing têm uma perspectiva de longo prazo. (Schultz, Tannenbaum e Lauaterborn, 1992, citado por Gronroos, 2003, p.328)

Quadro 1 – Comunicações integradas de Marketing

Maior Credibilidade		Menor Credibilidade	
Mensagens Planejadas	Mensagens de Produto	Mensagens de Serviço	Mensagens não planejadas
Comunicação de Massa	Aparência	Interações com os processos de serviço	Recomendações boca a boca
Folhetos e catálogos	Design	Entregas	Referências
Resposta direta	Utilidade	Faturamento	Notícias
Vendas	Matérias-primas	Tratamento de reclamações	Comentários
Sites, Web	Processos de produção	Informações	etc
etc	etc	etc	

Fonte: Dados fictícios, apenas para fins ilustrativos. Gronroos (2003, p. 331, baseado em Duncan & Moriarty, Driving Brand Value, McGraw-Hill, Nova York, 1997)

Um dos maiores desafios para as organizações é gerenciar de modo integrado todas as formas de mensagens e todos os veículos. Para Gronroos (2003) a recepção pelo cliente de informações diferentes e contraditórias pode comprometer a qualidade do serviço prestado. Para ele, as fontes desses quatro tipos de mensagem podem ser: “o que a empresa diz” (mensagem de comunicação planejada), “o que a empresa faz” (mensagem de produto e serviço) e “o que os outros dizem e fazem” (clientes no processo de serviço, comunicação boca a boca e cobertura dos meios de comunicação sob a forma de artigos, histórias e programas de tv).

Figura 4 – O triângulo das comunicações integradas de Marketing



Fonte: Adaptação de Gronroos, c e Lindberg- Repo, K. (1998)

Ainda há um tipo de comunicação que deve ser considerada, que é a ausência de comunicação. Esta ausência pode enviar uma mensagem tão eficaz quanto à planejada, principalmente nos momentos críticos da prestação do serviço, fazendo com que o cliente se sinta inseguro, sem o controle da situação. Gronroos (2003) conclui dizendo que a ausência de comunicação pode enviar uma mensagem negativa e perigosa para a organização, pois *até mesmo uma informação negativa é melhor do que nenhuma informação*. Reconhecer a falha é o primeiro passo para a recuperação do serviço.

Este tópico procurou demonstrar que através de ferramentas estratégicas de marketing de serviço, podemos gerenciar o relacionamento com o usuário com foco na estratégia e orientado para o cidadão. Há uma demonstração clara de como os serviços e o relacionamento estão entrelaçados. E ainda numa perspectiva de que todos os segmentos da organização estão “em serviço” e não apenas setores isolados.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo, com base no conceito de classificação de Vergara (2016), será descritiva e exploratória, quanto aos fins e pesquisa de campo, quanto aos meios. A finalidade será identificar e analisar a percepção dos funcionários e usuários, sobre os pontos positivos e negativos do serviço de atendimento ao público, prestado pelas Varas, Juizados e Central de Mandados das Varas Criminais da Capital. Este estudo proporcionará conhecimento, através da análise de dados, que poderá servir de base para adoção de políticas administrativas e banco de melhores práticas. (Flick, 2013)

Para isto foi realizada uma pesquisa de campo, através de entrevistas. Foi selecionada uma amostragem estratificada, de três elementos de cada grupo a ser estudado, a saber: as partes (advogados, testemunhas, autor ou vítima), servidores lotados em Cartórios (Varas ou Juizados Criminais) e Oficiais de Justiça lotados na Central de Mandados das Varas Criminais da Capital.

O instrumento utilizado é a entrevista semiestruturada, através do método de análise dos relatos do que ocorreu (Flick, 2013); serão trabalhados os dados fornecidos com as narrativas do entrevistado, adotando-se concepções flexíveis, em que pese possa ocorrer um desvio do resultado esperado. Apresentando uma análise detalhada do serviço de atendimento ao público nos aspectos da gestão interativa.

A construção do roteiro da entrevista foi com o objetivo de não prender o entrevistado à formulação exata das perguntas, e sim iniciando um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, de modo que se a resposta não fosse propriamente respondida ou monossilábica, o entrevistador pudesse sondar mais a respeito. O foco da entrevista foi direcionado para o assunto principal, ou seja, a prestação de serviço ao público de modo geral e não somente as interações no balcão de atendimento, as opiniões foram coletadas a partir do ponto de vista do entrevistado e com todas as implicações inerentes ao seu contexto pessoal e visou cobrir todos os pontos de satisfação de atendimento, desde a sua entrada no Fórum Central do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, conforme critérios preceituados por Flick, 2013, citando Merton e Kendall (1946).

As entrevistas com os servidores foram formuladas da seguinte forma: as quatro perguntas iniciais foram destinadas a traçar um perfil do entrevistado e sua visão geral do Tribunal de Justiça (visão subjetiva). As perguntas do segundo bloco tinham por objetivo esclarecer quem é o público e qual a característica do serviço prestado (questões objetivas e relevantes para o foco do estudo). E o último bloco de perguntas se caracterizou pela visão pessoal de cada entrevistado e na sugestão de melhoria para o serviço (opiniões pessoais). As entrevistas realizadas com o público tiveram o seguinte escopo: perfil do entrevistado – questões de 1 a 4 (introdução e visão subjetiva), sobre o serviço em si – questões de 5 a 12 (questões objetivas e relevantes para o foco do estudo), sugestão para a melhoria do serviço de atendimento ao público – questão 13 (opiniões pessoais) (Flick, 2013).

As entrevistas se deram nas Serventias Criminais do Fórum Central do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, no período compreendido entre maio e novembro de 2017.

Em seguida, será demonstrado a aplicabilidade das ferramentas de marketing de serviço, demonstradas no referencial teórico, nas questões levantadas na pesquisa de campo. Desta feita, poderá ser observado o entrelaçamento do serviço e do relacionamento com o usuário, que envolve não só os atores principais, mas toda a organização.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A amostra exploratória, apesar de ser pequena em relação ao número de entrevistas realizadas, detectou pontos importantes e fundamentais para a melhoria da prestação de serviços realizadas pelas Serventias analisadas, através da ótica dos servidores e usuários envolvidos na gestão interativa do Tribunal de Justiça.

O serviço prestado pelas Serventias analisadas, conforme Gronroos (2003) possuem as três características inerentes à produção de serviços, ou seja, são produzidas e consumidas simultaneamente, é constituído por um processo de atividades não produzindo necessariamente algo e o usuário participa do processo. Em relação à gestão é essencialmente high-touch, já que os recursos high-tech não satisfazem as necessidades dos usuários ou são impedidos de serem estendidos por força de lei, já que estamos discorrendo sobre um serviço essencialmente formal. Os momentos da verdade se apresentam a todo instante, comprometendo a sua avaliação instantaneamente.

Os funcionários do Tribunal de Justiça entrevistados vieram do setor privado, e em média, já estão no Judiciário do Rio de Janeiro há mais de quinze anos. A maioria sempre esteve com sua lotação na área criminal.

Do ponto de vista pessoal de como vislumbram o TJRJ, surgiram as seguintes proposições:

Do ponto de vista positivo (forças) – Um tribunal com credibilidade pelos serviços prestados junto à sociedade, bem estruturado, moderno e tecnológico e que tem sua força concentrada em seus servidores.

Do ponto de vista negativo (fraquezas) – Número reduzido de funcionários e juízes na primeira instância, gerando atrasos desnecessários; falha na capacitação do recém - concursado, que ingressa no judiciário sem conhecer o Tribunal e a sua função; gestão interna ineficaz, dificuldade em interagir com os servidores, não só em relação aos pleitos da categoria, mas em relação ao processo de trabalho, em que as partes envolvidas na execução não fazem parte da tomada de decisões.

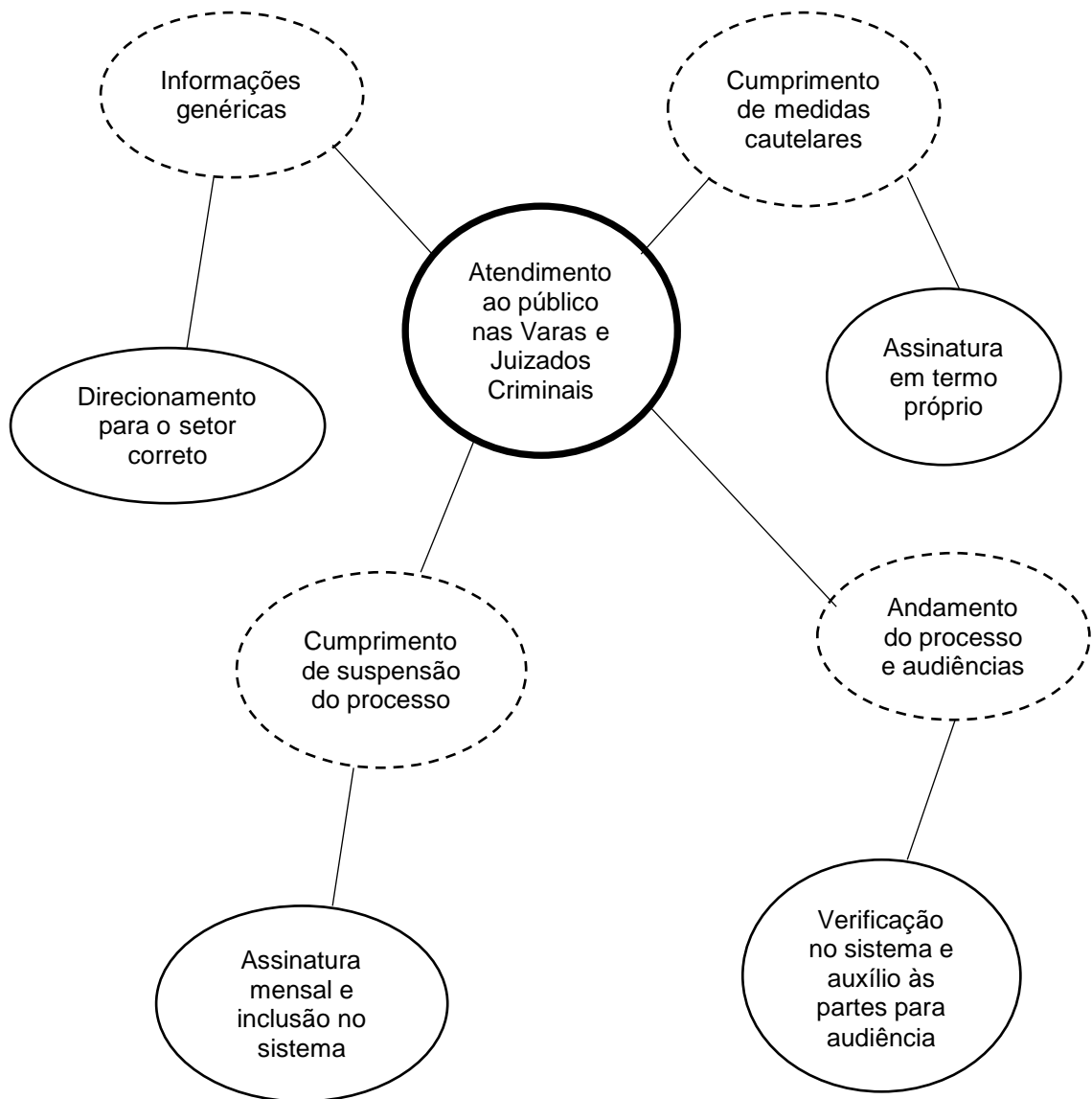
Ao avaliar as questões do segundo bloco das entrevistas com os funcionários, percebe-se que o público alvo da área criminal é bem diversificado, constando de advogados, estagiários e na sua grande maioria de partes (réus,

testemunhas, vítimas e parentes dos réus ou da vítima). A grande maioria é assistida pela Defensoria Pública do Estado, o que diminui a incidência de advogados nos cartórios.

Na Central de mandados criminais o público que se apresenta são os que não são encontrados nas diligências efetuadas pelo oficial de justiça e que respondem à solicitação de contato que são entregues no local da diligência ou aqueles que vêm em busca de alguma informação. Portanto, o público alvo dos Oficiais de Justiça pode ser qualquer um, desde pessoas de alto nível social quanto aos moradores de comunidade, que tem por obrigação cumprir alguma decisão judicial. Nas varas e juizados criminais o público concentra-se, em sua grande maioria, de partes ou réus que cumprem suspensão condicional do processo ou cumprem alguma medida cautelar imposta nas audiências de custódia, que têm obrigação de comparecer do dia 01 ao dia 10 de cada mês para assinar o termo. Há que se destacar que foram relatados que muitos têm um nível social e de escolaridade baixa, com dificuldade de se expressar e até mesmo com dificuldade financeira de comparecer ao Tribunal.

Ao analisar o tipo de serviço prestado nas unidades pode utilizar o modelo molecular para melhor compreensão visual da intangibilidade do serviço e de como podemos tornar mais tangível para melhor gerenciar esse serviço e diminuir a subjetividade no momento da verdade, ou seja, a avaliação da prestação em si. Desta forma podemos ilustrar da seguinte forma, conforme Shostack (1982).

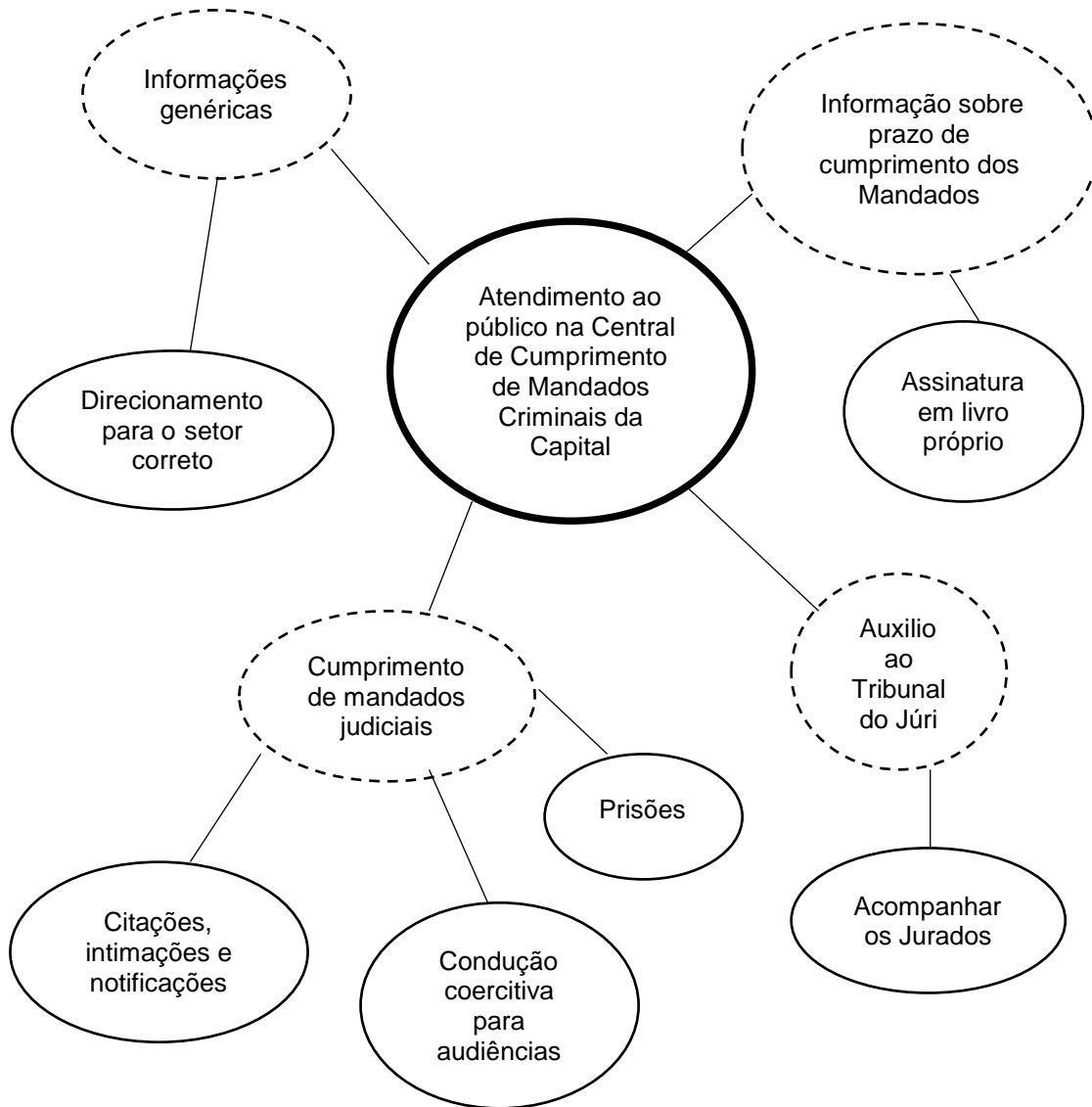
Figura 5 - Modelo molecular do Atendimento ao público nas Varas e Juizados Criminais do Fórum Central do TJRJ.



— Elementos tangíveis
 - - - - Elementos intangíveis

Fonte: Própria autora com base em Shostack (1982);

Figura 6 - Modelo molecular do Atendimento ao público na Central de Cumprimento de Mandados Criminais do Fórum Central do TJRJ.



— Elementos tangíveis

- - - Elementos intangíveis

Fonte: Própria autora com base em Shostack (1982);

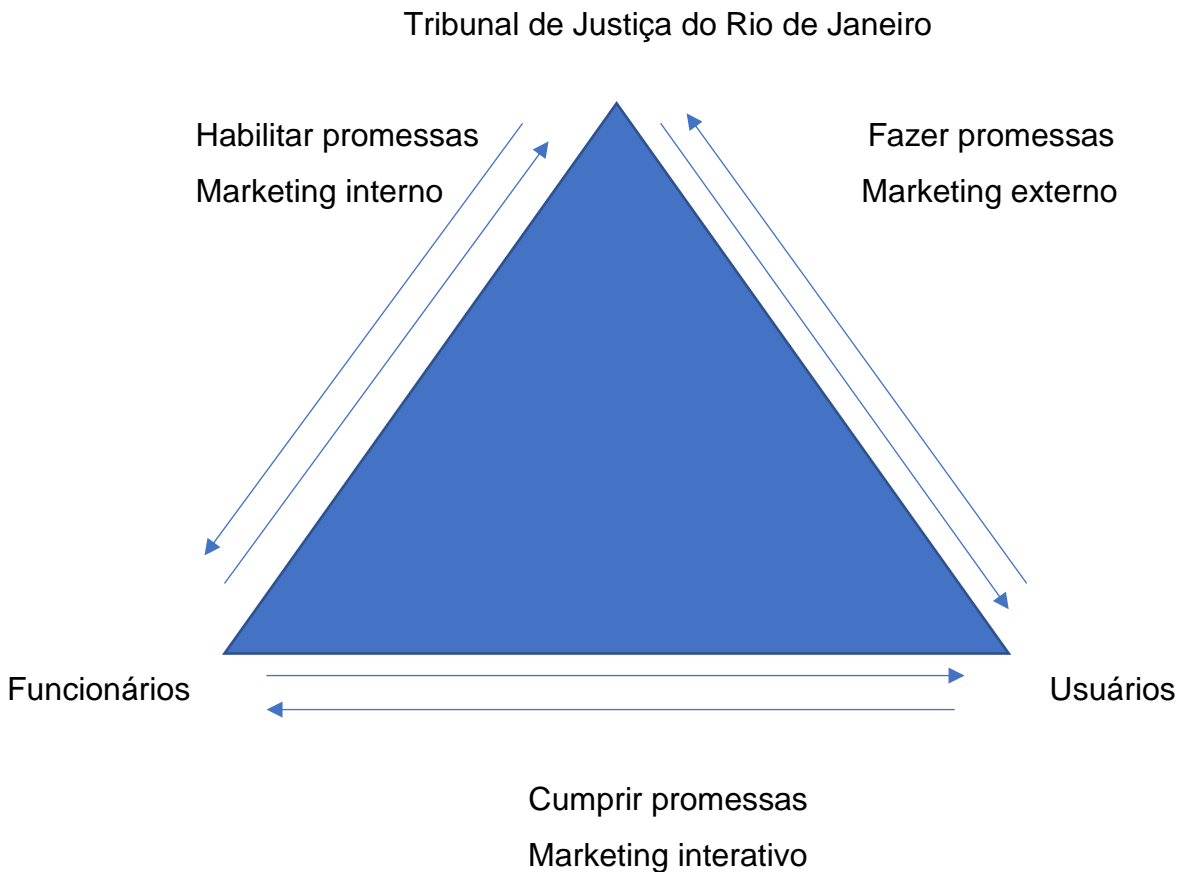
Como ponto positivo no atendimento ao público foi destacada a solicitude dos funcionários em atender à demanda, onde a maioria tem dificuldade em entender os procedimentos por falta de instrução e outros por desconhecerem totalmente o que ocorre após uma ocorrência policial, por exemplo. O serviço se transforma então num tipo de esclarecimento às partes, na maioria dos casos, é o Oficial de Justiça, o primeiro contato com a Justiça. Outro ponto positivo apontado, foi a modernização, principalmente tecnológica do Tribunal, que facilitou o atendimento e até mesmo reduziu o número de advogados e partes nas dependências do Fórum. A instalação de balcão de atendimento nos andares facilitou a orientação dos transeuntes nas dependências do Fórum Central. A iniciativa dos Oficiais de Justiça em tentar dar uma resposta a todos que se apresentam no balcão, foi destacada pelos entrevistados. Destaca-se que houve uma melhora significativa e contínua do TJRJ, principalmente com os cursos de capacitação dos servidores e a modernização de todo tribunal, principalmente em relação à Tecnologia da Informação.

No aspecto negativo foram indicados os seguintes pontos: a solicitude dos funcionários não fazer parte de uma cultura organizacional e sim iniciativa individual de alguns funcionários; em algumas vezes, o jurisdicionado comparece ao Tribunal sem ser solicitado e isto não é bem aproveitado pelo cartório. Falta de empatia de alguns servidores, que por sua vez estão sobrecarregados de trabalho. A lentidão do sistema em dias de atualização, durante o expediente, ocorrendo um atraso na localização de um processo ou de uma informação constante do sistema. Apesar da instalação de balcão de informação instalado nos andares, foi apontada a falta de capacitação das recepcionistas, uma vez que as mesmas só orientam quanto à localização das salas. E um ponto constante e coincidente nas entrevistas, a demora no atendimento para quem veio depor no processo, espera longa antes da audiência e às vezes ser dispensado.

Nota-se pelas respostas dos servidores que já houve uma iniciativa do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro em gerir o serviço de atendimento ao público, uma vez que hoje encontramos inseridos no Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, várias ações que visam a melhoria dos processos internos para o atendimento das demandas da sociedade de forma mais céleres e eficientes.

Podemos ilustrar de acordo com o Triângulo de gestão de serviços proposto por Gronroos (2003).

Figura 7 – O Triângulo de Gestão de Serviços



Fonte: Adaptação de Gronroos, C., 2003

Alguns pontos negativos já existiam anteriormente, como os problemas no sistema, que hoje se apresenta em níveis mínimos, uma vez que a maioria dos entrevistados quando ingressou no TJRJ, ainda se utilizava do sistema de fichas manuais de atualização processual. Entretanto, alguns pontos hoje se encontram enfatizados, uma vez que houve um aumento do acervo cartorário e diminuição do efetivo de funcionários. Hoje as serventias trabalham com uma lotação no limite do razoável, ocorrendo problemas pontuais em caso de abstenção do trabalho. O que traz uma gama de problemas no momento da verdade da prestação de serviços, já que este ocorre, como pode ser observado no triângulo de gestão, no momento de

cumprir as promessas. Onde há interação do usuário e do servidor e o momento exato da execução do serviço. Neste caso, as falhas ou pontos negativos do serviço estão intimamente ligados à gestão externa, promessas habilitadas pelo Tribunal aos usuários em sua Missão e políticas de qualidade e à gestão interna, que diz respeito à capacitação dos funcionários e os meios disponíveis para a realização do atendimento ao público.

A Constituição Federal/88 e a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2005, trouxeram grandes mudanças para o Poder Judiciário, e conseqüentemente uma mudança no perfil do atendimento ao público. A principal mudança foi a facilidade do acesso à justiça, o que demandou em grande número de processos e audiências. Só não ocorreu um crescimento do material humano para acompanhar essa evolução. Cabe ressaltar que os entrevistados, a despeito de ressaltarem a diminuição do efetivo de lotação nas serventias, estão cientes da importância do serviço prestado ao cidadão e se esforçam para que a qualidade do serviço não diminua.

Ao observar as respostas dos itens do último bloco, os servidores em sua análise subjetiva foram unânimes em apontar que o público, em geral, tem uma boa visão do servidor do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ), que são conscientes do trabalho realizado em prol das demandas dos jurisdicionados, e em algumas serventias que possuem a certificação ISO (grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão), isto pode ser comprovado através das avaliações realizadas pelos usuários.

Em relação aos meios de comunicação entre o TJRJ de modo geral (pessoal, site e telefone) e o público, os servidores consideraram ser eficientes, com algumas ressalvas, no sentido que poderiam ser aperfeiçoadas. A divulgação dos meios disponíveis de informação e dos serviços prestados pelo Tribunal e as informações contidas no site poderiam estar destacadas ou em atalhos, não sendo necessário abrir páginas para encontrar a informação desejada. Os funcionários terceirizados que atuam em balcão de informação necessitam de maior treinamento, para conhecer o Tribunal e melhor orientar o usuário. E o atendimento telefônico deveria ser mais especializado ou ter um setor específico para atendimento telefônico, uma vez que os funcionários são impedidos de dar informações por

telefone, principalmente para as pessoas que têm dificuldades de acesso à internet. Um grande desafio para o Tribunal é gerenciar a comunicação integrada de todas as fontes de informação sobre a organização e sobre a qualidade da prestação de seus serviços. Baseado no quadro de fontes de mensagens de comunicação (Gronroos, 2003), podemos relacionar as fontes do Tribunal, da seguinte forma:

Quadro 2 – Comunicações integradas de Marketing do TJRJ

Maior Credibilidade		Menor Credibilidade
Mensagens Planejadas	Mensagem de Serviço	Mensagens não planejadas
Comunicação de Massa Folhetos e catálogos Resposta direta Telefone Site Ouvidoria	Interações com os processos de serviço Entregas Feedback Informação Tratamento das reclamações	Recomendações boca a boca Referências Notícias pelos meios de comunicação (jornal, revistas, artigos, etc. Comentários

Fonte: Própria autora, adaptado de Gronroos (2003, p. 331, baseado em Duncan & Moriarty, Driving Brand Value, McGraw-Hill, Nova York, 1997)

Como sugestão de melhoria do serviço de atendimento ao público foram propostas as seguintes iniciativas:

- Criação de uma central de atendimento ao público de modo geral, para aquele cidadão que busca uma informação, independentemente da abertura de um processo judicial, desta forma o usuário seria direcionado corretamente.
- Aumento do número de magistrados para a Primeira Instância, principalmente na área criminal, evitando o acúmulo de Serventias e conseqüentemente o atraso nas audiências.
- Mais conforto para as partes aguardarem a audiência, disponibilizando mais cadeiras e bebedouros (principalmente na sala das testemunhas).
- Maior disponibilização, ou melhor, sincronização dos elevadores.

- Melhor treinamento dos terceirizados que estão no balcão de informação dos andares, para que possam ser melhor utilizados, não somente para informação de localização de salas.

Os usuários entrevistados foram escolhidos aleatoriamente e de acordo com a concordância em cooperar com a entrevista, desde que ficassem anônimos e não houvesse gravação da entrevista. No próprio balcão de atendimento da Central de Mandados ou aguardando para audiência. Não era a primeira vez que vinham ao Fórum Central da Capital e eram partes do processo judicial. A primeira impressão do Fórum Central é a de um local grande, com várias entradas e pouca informação visual e muito confuso (nomes estranhos, como Lâmina, para definir o prédio e número de salas iguais no mesmo andar).

No segundo bloco da pesquisa buscou-se respostas objetivas sobre o atendimento ao usuário desde a sua entrada. Todos os entrevistados encontraram as unidades de atendimento através dos balcões de informação, relatando que seria muito difícil encontrar sem ajuda, pois o prédio é confuso, com muitas entradas, com nomenclatura difícil e os elevadores geralmente não levam as pessoas diretamente ao local. Se o usuário souber o andar e a numeração da sala, ainda assim pode ser confuso, pois existem corredores com a mesma numeração.

Os usuários de modo geral, apontam como ponto positivo no atendimento os próprios servidores. Tem um bom conceito sobre os funcionários do TJRJ, justificando que os mesmos procuram esclarecer suas dúvidas quanto ao procedimento e sobre que direção tomar, principalmente quanto ao tempo em que ocorrem. Ou seja, há um atendimento além do esperado, sempre com boa vontade em orientar os usuários, não deixando que as pessoas saiam sem alguma resposta.

Como ponto negativo, as pessoas que estavam no corredor informaram que o tempo de espera para a audiência é demasiado, muitas vezes ficam aguardando horas, sem saber se vai haver audiência e no final são dispensados e o fato de não conseguirem informação por telefone junto aos funcionários e a telefonista ou o site não conter informações mais básicas, como adiamento das audiências, prazos, etc. Há que se destacar que no dia da realização da entrevista com o usuário no corredor das salas de audiência, havia um atraso decorrente de acúmulo de Varas pelo magistrado.

Para os usuários, esses pontos negativos, decorrem de falta de informação tanto nos balcões quanto pelo Cartório ou pela sala de audiência, ficam aguardando horas e são dispensados. Às vezes pela parte que não foi intimada outras pelos presos que não são apresentados. Só que esta informação só ocorre depois de muito tempo de espera, praticamente “perdem” o dia inteiro, ressaltando ainda, que o horário de atendimento ao público e das audiências não favorece o usuário.

Como destaque nos pontos positivos, foram unânimes em falar do atendimento dispensado pelos funcionários do TJRJ, sempre solícitos. E dos pontos negativos o atraso nas audiências e o horário de atendimento do fórum, ou você se atrasa ou sai mais cedo do trabalho para ir ao Fórum e no caso das audiências, dependendo do local em que trabalha, tem que faltar.

A comunicação do TJRJ com o usuário foi avaliada como boa, entretanto, duas pessoas não utilizaram o site e não souberam opinar. Uma pessoa avaliou o site como muito bom. Quanto ao telefone, houve questionamento em relação às telefonistas não conseguirem ajudar, ou pelo menos direcionar para o local correto, quando as pessoas não conhecem o sistema de competência do Tribunal, melhor dizendo, a distribuição dos feitos.

Em relação à opinião do usuário sobre a melhora no atendimento, foram sugeridas as seguintes proposições:

- Melhorar a visualização das indicações das serventias no Fórum;
- As audiências começarem mais cedo e respeitar o horário marcado;
- Melhorar o horário de atendimento ao público, para que a pessoa não perca o dia inteiro para ir ao Fórum;
- Numeração sequencial por andar das salas e não por lâminas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta os principais aspectos da pesquisa, podemos afirmar que para o usuário/cidadão, os pontos negativos relativos ao serviço de atendimento estão concentrados em sua maior parte no custo do tempo, principalmente no tempo de espera. Há que levar em conta que o próprio processo tem seu tempo regulamentado, entretanto, não foi o tempo da prestação jurisdicional que foi apontado, mas o tempo de espera para as audiências. Esse problema não é de fácil solução, pois envolve uma visão sistêmica de todo o procedimento, principalmente quando o TJRJ, depende da ação de outro órgão do Poder público para a realização das audiências, como por exemplo, o transporte dos presos acautelados em presídios para as audiências previamente designadas. Outro fator apontado relativo ao atraso é a carência de magistrados no primeiro grau de jurisdição, com o acúmulo de Serventias em sua responsabilidade e tentando conciliar a pauta já existente, uma vez que existem muitos processos em que constam réus presos e com prazos terminais a serem cumpridos. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) sugerem que a espera pode ser mais agradável. Deste modo, corroborando com a sugestão de uma servidora, o Tribunal poderia adotar medidas para minimizar o tempo de espera para as audiências, já que o modo como a pessoa espera influencia a sua reação. Oferecer algo aos usuários pode tornar a espera mais agradável, disponibilizando vídeos educativos, leituras, etc. O fato de não terem a informação contínua sobre o andamento das audiências traz uma carga de ansiedade, sem saber se foram esquecidos ou o tempo que ainda têm de aguardar. Dar feedback sobre o andamento das audiências seria uma forma de diminuir o nervosismo da situação em si, conforme o que preceituam os autores acima citados.

A comunicação ascendente ineficaz na gestão interna do TJ foi apontada por servidores como um ponto a ser melhorado, visando melhorar a prestação do serviço de modo geral, onde muitas vezes não há uma integração e coordenação para que se evitem as lacunas do serviço. Os funcionários que executam o serviço são os maiores conhecedores do que é possível melhorar ou inovar. Apontou-se uma maior necessidade de envolvimento dos servidores nas iniciativas de trabalho. A distribuição de servidores também foi detectada como uma fonte de custo

psicológico para os servidores, que se veem tentando manter o padrão de qualidade do Tribunal através de seus empenhos extraordinários.

Outro ponto que pode ser melhorado é sobre o serviço de informação. Em virtude da estrutura física do TJRJ (conglomerado com muitas entradas e saídas), e total despreparo da população sobre o desempenho das funções, acredito que a comunicação seria o modo adequado para educar o usuário, o que diminuiria a expectativa diante de suas demandas. A criação de um link no site do TJRJ, com as respostas das dúvidas mais frequentes dos usuários, iria minimizar o impacto da falta de informação total da população quanto aos procedimentos judiciais.

Os pontos positivos apresentados neste estudo vêm em sintonia com o que é preconizado pelas metas nacionais do CNJ, onde o TJRJ vem cumprindo e excedendo nos últimos anos, conforme Matriz de Indicadores Estratégicos – Biênio 2015 -2016, tendo como objetivos o incremento das políticas de priorização das atividades de 1º grau. Desta feita, os aspectos positivos apontados pelos servidores demonstram que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro está em processo de melhoria contínua, principalmente no que tange a ampliação do acesso à tecnologia, inclusive com a melhoria da infraestrutura dos equipamentos de informática e os TAAs (terminais de autoatendimento). Logo, o Plano estratégico do TJRJ, ao incluir o aprimoramento da Justiça Criminal como mecanismo de pacificação social, está associando práticas voltadas para uma administração pública com foco no cidadão.

Em virtude dos argumentos apresentados, tanto pelos servidores quanto pelo público, que o maior tesouro do Tribunal são seus funcionários, que estão capacitados para a realização do trabalho junto ao usuário, que buscam ainda que incipientemente, soluções para maior satisfação do cidadão. As ações podem ser consideradas incipientes por não fazerem parte ainda, de uma cultura organizacional de administração pública voltada para o cidadão, mas que acaba por iniciativas individuais excedendo a expectativa do atendimento.

Conforme indicado na introdução deste trabalho, podemos afirmar que apesar da pequena amostra realizada, com poucas entrevistas, esta apresentou resultados significativos com relevância para a Gestão de pessoas do Tribunal, principalmente no aspecto gerencial, uma vez que os problemas e soluções apontados podem vir a uma significativa melhora no serviço de atendimento ao público, inclusive através de capacitação dos funcionários. O trabalho pode vir a

servir de escopo para um projeto de treinamento e formação de líderes e funcionários, de criação de novas demandas tecnológicas. A inclusão dos funcionários no processo trará motivação, incrementando a gestão interna do Tribunal. De um modo geral a avaliação dos envolvidos na gestão interativa, usuários e funcionários, é que o serviço vem sendo prestado de forma positiva e em constante melhoria, porém, os problemas pontuais diagnosticados são indícios de que ainda há alguns pontos a serem melhorados.

Como sugestão de melhoria do serviço de atendimento ao público foram propostas as seguintes iniciativas:

- Criação de uma central de atendimento ao público de modo geral, para aquele cidadão que busca uma informação, independentemente da abertura de um processo judicial, desta forma o usuário seria direcionado corretamente.
- Aumento do número de magistrados para a Primeira Instância, principalmente na área criminal, evitando o acúmulo de Serventias e conseqüentemente o atraso nas audiências.
- Mais conforto para as partes aguardarem a audiência, disponibilizando mais cadeiras e bebedouros (principalmente na sala das testemunhas).
- Maior disponibilização ou melhor sincronização dos elevadores.
- Melhor treinamento dos terceirizados que estão no balcão de informação dos andares, para que possam ser melhor utilizados, não somente para informação de localização de salas.

Os usuários entrevistados foram escolhidos aleatoriamente e de acordo com a concordância em cooperar com a entrevista, desde que ficassem anônimos e não houvesse gravação da entrevista. No próprio balcão de atendimento da Central de Mandados ou aguardando para audiência. Não era a primeira vez que vinham ao Fórum Central da Capital e eram partes do processo judicial. A primeira impressão do Fórum Central é a de um local grande, com várias entradas e pouca informação visual e muito confuso (nomes estranhos, como Lâmina, para definir o prédio e número de salas iguais no mesmo andar).

No segundo bloco da pesquisa buscou-se respostas objetivas sobre o atendimento ao usuário desde a sua entrada. Todos os entrevistados encontraram as unidades de atendimento através dos balcões de informação, relatando que seria

muito difícil encontrar sem ajuda, pois o prédio é confuso, com muitas entradas, com nomenclatura difícil e os elevadores geralmente não levam as pessoas diretamente ao local. Se o usuário saber o andar e a numeração da sala, ainda assim pode ser confuso, pois existem corredores com a mesma numeração.

Os usuários de modo geral, apontam como ponto positivo no atendimento os próprios servidores. Tem um bom conceito sobre os funcionários do TJRJ, justificando que os mesmos procuram esclarecer suas dúvidas quanto ao procedimento e sobre que direção tomar, principalmente quanto ao tempo em que ocorrem. Ou seja, tem um atendimento além do esperado, sempre com boa vontade em orientar os usuários, não deixando que as pessoas não saiam sem alguma resposta.

Como ponto negativo, as pessoas que estavam no corredor, informaram que o tempo de espera para a audiência é demasiado, muitas vezes ficam aguardando horas, sem saber se vai haver audiência e no final são dispensados e o fato de não conseguirem informação por telefone junto aos funcionários e a telefonista ou o site não conter informações mais básicas, como adiamento das audiências, prazos, etc. Há que se destacar que no dia da realização da entrevista com o usuário no corredor das salas de audiência, havia um atraso decorrente de acúmulo de Varas pelo magistrado.

Para os usuários, esses pontos negativos, decorrem de falta de informação tanto nos balcões quanto pelo Cartório ou pela sala de audiência, ficam aguardando horas e são dispensados. Às vezes pela parte que não foi intimada outras pelos presos que não são apresentados. Só que esta informação só ocorre depois de muito tempo de espera, praticamente “perdem” o dia inteiro, ressaltando ainda, que o horário de atendimento ao público e das audiências não favorece o usuário.

Como destaque nos pontos positivos, foram unânimes em falar do atendimento dispensado pelos funcionários do TJRJ, sempre solícitos. E dos pontos negativos o atraso nas audiências e o horário de atendimento do fórum, ou você se atrasa ou sai mais cedo do trabalho para ir ao Fórum e no caso das audiências, dependendo do local em que trabalha, tem que faltar.

A comunicação do TJRJ com o usuário foi avaliada como boa, entretanto, duas pessoas não utilizaram o site e não souberam opinar. Uma pessoa avaliou o

site como muito bom. Quanto ao telefone houve questionamento em relação as telefonistas não conseguirem ajudar, ou pelo menos direcionar para o local correto, quando as pessoas não conhecem o sistema de competência do Tribunal, melhor dizendo, a distribuição dos feitos.

Em relação a opinião do usuário sobre a melhora no atendimento, foram sugeridas as seguintes proposições:

- Melhorar a visualização das indicações das serventias no Fórum;
- As audiências comecem mais cedo e respeitar o horário marcado;
- Melhorar o horário de atendimento ao público, para que a pessoa não perca o dia inteiro para ir ao Fórum;
- Numeração sequencial por andar das salas e não por lâminas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta os principais aspectos da pesquisa, podemos afirmar que para o usuário/cidadão, os pontos negativos relativos ao serviço de atendimento estão concentrados em sua maior parte no custo do tempo, principalmente no tempo de espera. Há que levar em conta que o próprio processo tem seu tempo regulamentado, entretanto, não foi o tempo da prestação jurisdicional que foi apontado, mas o tempo de espera para as audiências. Esse problema não é de fácil solução, pois envolve uma visão sistêmica de todo o procedimento, principalmente quando o TJRJ, depende da ação de outro órgão do Poder público para a realização das audiências, como por exemplo, o transporte dos presos acautelados em presídios para as audiências previamente designadas. Outro fator apontado relativo ao atraso é a carência de magistrados no primeiro grau de jurisdição, com o acúmulo de Serventias em sua responsabilidade e tentando conciliar a pauta já existente, uma vez que existem muitos processos em que constam réus presos e com prazos terminais a serem cumpridos. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) sugerem que a espera pode ser mais agradável. Deste modo, corroborando com a sugestão de uma servidora, o Tribunal poderia adotar medidas para minimizar o tempo de espera para as audiências, já que o modo como a pessoa espera influencia a sua reação. Oferecer algo aos usuários pode tornar a espera mais agradável, disponibilizando vídeos educativos, leituras, etc. O fato de não terem a informação contínua sobre o andamento das audiências traz uma carga de ansiedade, sem saber se foram esquecidos ou o tempo que ainda têm de aguardar. Dar feedback sobre o andamento das audiências seria uma forma de diminuir o nervosismo da situação em si, conforme o que preceituam os autores acima citados.

A comunicação ascendente ineficaz na gestão interna do TJ foi apontada por servidores como um ponto a ser melhorado, visando melhorar a prestação do serviço de modo geral, onde muitas vezes não há uma integração e coordenação para que se evitem as lacunas do serviço. Os funcionários que executam o serviço são os maiores conhecedores do que é possível melhorar ou inovar. Apontou-se uma maior necessidade de envolvimento dos servidores nas iniciativas de trabalho. A distribuição de servidores também foi detectada como uma fonte de custo

psicológico para os servidores, que se veem tentando manter o padrão de qualidade do Tribunal através de seus empenhos extraordinários.

Outro ponto que pode ser melhorado é sobre o serviço de informação. Em virtude da estrutura física do TJRJ (conglomerado com muitas entradas e saídas), e total despreparo da população sobre o desempenho das funções, acredito que a comunicação seria o modo adequado para educar o usuário, o que diminuiria a expectativa diante de suas demandas. A criação de um link no site do TJRJ, com as respostas das dúvidas mais frequentes dos usuários, iria minimizar o impacto da falta de informação total da população quanto aos procedimentos judiciais.

Os pontos positivos apresentados neste estudo vêm em sintonia com o que é preconizado pelas metas nacionais do CNJ, onde o TJRJ vem cumprindo e excedendo nos últimos anos, conforme Matriz de Indicadores Estratégicos – Biênio 2015 -2016, tendo como objetivos o incremento das políticas de priorização das atividades de 1º grau. Desta feita, os aspectos positivos apontados pelos servidores demonstram que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro está em processo de melhoria contínua, principalmente no que tange a ampliação do acesso à tecnologia, inclusive com a melhoria da infraestrutura dos equipamentos de informática e os TAAs (terminais de autoatendimento). Logo, o Plano estratégico do TJRJ, ao incluir o aprimoramento da Justiça Criminal como mecanismo de pacificação social, está associando práticas voltadas para uma administração pública com foco no cidadão.

Em virtude dos argumentos apresentados, tanto pelos servidores quanto pelo público, que o maior tesouro do Tribunal são seus funcionários, que estão capacitados para a realização do trabalho junto ao usuário, que buscam ainda que incipientemente, soluções para maior satisfação do cidadão. As ações podem ser consideradas incipientes por não fazerem parte ainda, de uma cultura organizacional de administração pública voltada para o cidadão, mas que acaba por iniciativas individuais excedendo a expectativa do atendimento.

Conforme indicado na introdução deste trabalho, podemos afirmar que apesar da pequena amostra realizada, com poucas entrevistas, esta apresentou resultados significativos com relevância para a Gestão de pessoas do Tribunal, principalmente no aspecto gerencial, uma vez que os problemas e soluções apontados podem vir a uma significativa melhora no serviço de atendimento ao público, inclusive através de capacitação dos funcionários. O trabalho pode vir a

servir de escopo para um projeto de treinamento e formação de líderes e funcionários, de criação de novas demandas tecnológicas. A inclusão dos funcionários no processo trará motivação, incrementando a gestão interna do Tribunal. De um modo geral a avaliação dos envolvidos na gestão interativa, usuários e funcionários, é que o serviço vem sendo prestado de forma positiva e em constante melhoria, porém, os problemas pontuais diagnosticados são indícios de que ainda há alguns pontos a serem melhorados.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL, **Metas Nacionais do Poder Judiciário** 2016. Set./2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/70dc1408d4ff3ec8f96b94e9a7e94f30.pdf>> Brasília: CNJ, 2016.

BRASIL, **Resolução n. 194, de 26/05/2014**. Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_194_2014.pdf>. Acesso em 14/03/2107.

BUENO, Ricardo L. P., BRELÀZ, Gabriela e SALINAS, Natascha S. C. **Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**. Revista Serviço Público Brasília 67, p.7-28, 2016

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COUTINHO, M. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Revista Serviço Público, n3, p.41-73, 2000

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 26. ed. – São Paulo: Perspectiva, 2016.
BECKER, Howard S. **Truques da escrita: para começar e terminar teses, livros e artigos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

FGV IBRE (Instituto Brasileiro de Economia), 2017. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92E5C726666F>>. Acesso em 30/09/2017.

GLUSZEVICZ, Ana L., ANDREATA, Tanice., OLIVEIRA, Sibeles V, SPANEVELLO, Marisa R., LAGO, Adriano. **Análise da Prestação de Serviços Públicos: Um estudo de caso na Receita Estadual de Palmeira das Missões/RS**. RAC – Revista de Administração e Contabilidade, Ano 14, nº 28, p. 151-176, Jul/Dez/2015.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. p. 331, baseado em Duncan & Moriarty, Driving Brand Value, McGraw-Hill, Nova York, 1997). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRONROOS, C & Lindberg-Repo, K. Integrated **Marketing Communications: The Communications Aspect of Relationship Marketing**. Integral Marketing Communications Research Journal, 4(1), 1998, p.10.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1999. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99/sshtm>>. Acesso em 20/08/2017

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira e OLIVEIRA, Fatima Bayma. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura do jeitinho**. Revista de Administração Pública (on line). 2016, vol 50, n.6 (cited 2017-01-21), pp.893-912. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-762201216000600893&lng=en&nrm=iso ISSN0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612152761>.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
TÉBOUL, James. A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

MESQUITA, Suellen S.M. Universidade Católica de Petrópolis – Arquivado no curso de Engenharia de Produção/Serviços – 39 Slides coloridos – Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABopwAK/servicos>>. Acesso em 27/08/2017.

MING, Celso. **O valor dos serviços**. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/celso-ming/o-valor-dos-servicos/>>. Acesso em 19/09/2017.

OLIVEIRA, Nielmar. Agência Brasil. Economia, 2015. Setor de Serviços no Brasil responde por 53% do PIB em 2013. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-12/setor-de-servicos-responde-por-533-do-pib-em-2013-diz-ibge>>. Acesso em: 19/09/2107.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Orientações - ABNT/2016. 2016. Belo Horizonte Gerais/MG. Disponível em:

http://portal.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20160217102425.pdf. Acesso em 24/11/2017.

RIO DE JANEIRO, Poder Judiciário. **Ato executivo 105/2015**. Institui o Comitê Gestor da Política de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, no Âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. DJERJ, ADM, n. 196, p. 7, 28/06/2016.

RODRIGUES, Maria M. E. M. **Marketing de Serviços públicos** – Dissertação (Mestrado). 1982.EAESP/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo/SP. Disponível em:<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10709/1198201704.pdf?sequence=1>. Acesso em 27/08/2017.

SARAIVA, Luiz; CAPELÃO, Luiz. **“A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing”**. Revista da Administração Pública. 32 (2), P. 59-77, 2000.

SAUERBRONN, Fernanda F., SAUERBRONN, João F. R., CELANO, Ana C. C. **Desafios à Implantação da Lógica Dominante de Serviços Públicos no Brasil: Considerações a partir das Percepções de Servidores**. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

SECOMANDI, F. **Design e as interfaces de serviço**. 11º Congresso Brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design, 2014. Blucher Design Proceedings, novembro 2014, Número 4, Volume 1. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ANICK%20MARTINS%20NASCIMENTO.pdf>>. Acesso em: 20/08/2017.

SHOSTACK, G. Lynn. **Breaking Free from Product Marketing**: Source: The Journal of Marketing. Vol. 41, Nº 2, p. 73-80, 1977. Published by: American Marketing Association

SHOSTACK, G. Lynn. **How to design a Service**. European Journal of Marketing. Vol 16, nº1m p. 49-63, 1982

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Manual de normalização de documentos científicos de acordo com as normas ABNT. 2017. Curitiba/PR. Disponível em: http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/45654/Manual_de_normalizacao_UFPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20/11/2017

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** – Porto Alegre: Bookman, 2015

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary J. e GREMLER, Dwayne D. Marketing de Serviços: **A empresa com foco no cliente**.6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes – Porto Alegre: Penso, 2013

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

Roteiro para entrevistas com os funcionários do TJ lotados nas Varas e Juizados Criminais da Capital:

- 1) O Tribunal de Justiça é seu primeiro emprego?
- 2) Há quanto tempo trabalha no TJ?
- 3) Há quanto tempo está lotado na área criminal?
- 4) Em sua análise, quais são as forças e fraquezas do TJ?
- 5) Qual é o seu público alvo? Qual o perfil desse público?
- 6) Especificamente falando sobre o atendimento ao público quais são os pontos positivos e negativos deste serviço?
- 7) Quando ingressou neste setor já existiam esses pontos positivos ou houve uma melhora nos últimos tempos? Se houve uma mudança para que isto ocorresse, descreva essa mudança.
- 8) Alguns desses pontos negativos já existiam quando ingressou neste setor?
- 9) Dentre os pontos negativos apontados, algum ocorreu devido a alguma mudança (social, econômica ou organizacional)?
- 10) Na sua opinião, qual a visão que o público tem de você?
- 11) Você acha os meios de comunicação entre o público e o TJ são eficientes? Se não, aponte suas falhas.
- 12) Que sugestões daria para melhorar o atendimento ao público de modo geral?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

Roteiro para entrevistas com o público, nas Varas e Juizados Criminais da Capital:

- 1) Você é parte (autor ou réu), testemunha, parente ou advogado do réu?
- 2) É a primeira vez que vem ao Fórum Central do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro? E na Vara, Juizado ou Central de Mandados Criminais da Capital?
- 3) Qual a sua primeira impressão ao chegar no Fórum?
- 4) Você é parte (autor ou réu), testemunha, parente ou advogado do réu?
- 5) Como localizou a unidade de atendimento?
- 6) Qual (is) o (s) ponto (s) positivo (s) do atendimento de modo geral?
- 7) Na sua opinião, o que contribui para a existência desses pontos positivos?
- 8) Qual (is) o (s) ponto (s) negativo (s) do atendimento de modo geral?
- 9) Para você, quais são os principais motivos que acarretam a existência desses pontos negativos?
- 10) Dentre os pontos positivos, qual destacaria?
- 11) E dos pontos negativos, qual destacaria?
- 12) O Tribunal de Justiça tem diversas formas de comunicação (site, ouvidoria, telefone, sistema automatizado de andamento de processos), você já se utilizou de algum desses meios? Ficou satisfeito? Justifique.
- 13) Na sua opinião, o que poderia ser realizado para melhorar o atendimento ao público?