

Justiça: bem-vindo!

Ana Cristina de Pontes Lima Esmeraldo – Juíza Diretora do Fórum Clóvis Beviláqua
Nelson Ricardo de Moraes Nogueira – Diretor Estadual de Atendimento

Resumo

O “Justiça: bem-vindo!” visa instituir algumas práticas que fortalecem os valores humanos através do atendimento acolhedor, eficiente e humanizado para os usuários do Poder Judiciário Cearense. A essência do projeto é a identificação e padronização das práticas positivas e a sua constante sensibilização na promoção do atendimento com qualidade, abrangente, inclusivo e integral. Foram unificados os canais de atendimento já existentes, *call center* Telejustiça, as Centrais de Atendimento Judiciais – CAJ, diversificou-se a carta de serviços e ampliaram-se os canais remotos de comunicação com a população. Os *feedbacks* positivos dos usuários, registrados em palavras, áudios, além dos obtidos em avaliação formal, por apresentarem demonstração de gratidão, respeito pelo serviço prestado e até de afeto, foram divulgados entre os colaboradores e a gestão, tornando-se um fator motivador, capaz de retroalimentar as práticas de atendimento positivas e determinantes para o alcance da excelência que se busca.

Palavras-Chave: Atendimento, humanização, acolhimento, qualidade

Introdução

O grande público que busca e se utiliza, em algum momento da vida, dos serviços da Justiça desconhece os serviços e as engrenagens judiciárias e aceita, sem nenhuma avaliação ou exame, a ideia propagada de um Judiciário eminentemente punitivo, causando uma espécie de medo e grande distanciamento aos que se veem obrigados a se relacionar com esse Poder.

No Fórum Clóvis Beviláqua não é diferente, os usuários se apresentam usualmente na defensiva e iniciam o relacionamento com o serviço de atendimento já com reservas, apresentando reclamações quanto ao atendimento formal, técnico, descentralizado e complexo prestados nas unidades do Poder Judiciário Cearense, quando envolvem andamento processual e assuntos correlatos. Comum é o questionamento dos usuários quanto à falta de um local que centralize as informações processuais, ou mesmo as fases pretéritas, impondo a

busca - quase uma peregrinação - pelo maior prédio público na horizontal da América Latina para obtenção da informação desejada em cada setor específico.

Acresça-se, ainda, a necessidade de equalizar as emoções individuais e próprias dos operadores de atendimento, que, por vezes, possuem distorcida percepção subjetiva da realidade social de alguns segmentos de usuários, como, por exemplo, daqueles excluídos socialmente, dos apenados e seus familiares, e acabam por refletir uma atitude aversiva e até discriminatória durante o atendimento.

O conceito de humanização cada vez mais está presente nos objetivos estratégicos das instituições, nas capacitações do corpo gerencial e nas práticas diárias que estão sendo aculturadas tanto na iniciativa privada quanto pública. Os novos modelos que estão sendo utilizados no trato com os clientes e/ou usuários são mais democráticos, participativos, levando-se em consideração a necessidade crescente de harmonizar os interesses públicos com as necessidades sociais.

Observa-se, na maioria das vezes, que as ações voltadas para se atender as necessidades e expectativas da sociedade são pontuais, esparsas, não interligadas, comprometendo o conhecimento da trajetória percorrida pelo usuário, e que dificulta o oferecimento de serviços e produtos que sejam mais fidedignos aos anseios sociais. Bem retrata essa situação a criação de vários sítios governamentais, de centrais de atendimento ao cidadão, de *call centers* e, mais recentemente, de redes sociais para comunicação com o destinatário do serviço. O poder judiciário cearense é um exemplo disso, possuindo o Portal tjce.gov.br, o Telejustiça (3108-2000), as Centrais de Atendimento Judiciais (CAJs) presenciais, entre outros canais de atendimento das unidades judiciárias.

Assim, todos os canais existentes, isolados, não nos permitem mapear a “rota crítica” percorrida pelo cidadão, e, conseqüentemente, tanto suas necessidades técnicas, essenciais, que o fazem procurar um determinado serviço, bem como suas necessidades humanas de acolhimento, igualmente básicas, que nos dariam a integralidade e a essencialidade que deveria ter o serviço público, restam prejudicadas.

A prática em questão tem a finalidade de aproximar as atividades-meio e fim da justiça com as necessidades sociais e os interesses coletivos da população.

Para buscar a solução, levantou-se o real problema a ser resolvido: “Quais práticas, *scripts* de atendimento e modelos relacionais devem ser incentivados e aplicados pelos gestores do serviço público e seus atos relacionais com os cidadãos?”

O objetivo da “Justiça: bem-vindo!” é propor uma prática relacional e comportamental entre a população usuária e o Poder Judiciário, apreendida pelos canais de avaliação dos atendimentos disponibilizados e também das práticas incorporadas pelos colaboradores ao longo de suas experiências cotidianas, com a finalidade de aproximar, humanizar e dotar de mais qualidade o atendimento para que, além de útil, seja acolhedor.

Princípio da eficiência e o bem-estar do usuário

Os princípios da Administração Pública encontram-se explicitamente ou implicitamente no texto da Constituição de 1988. Na Emenda Constitucional 19/1998 a eficiência foi incluída como princípio expresso, no artigo 37 da Constituição, ao lado de quatro outros princípios (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade).

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

“o princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.” (DI PIETRO, 2002).

Hely Lopes Meirelles apresenta em seus escritos uma visão um pouco mais sensível sobre o princípio da eficiência, demonstrando a seguinte característica:

“o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.” (MEIRELLES, 1996).

Neste contexto, o princípio da eficiência concebeu o modelo de administração pública gerencial orientada para um domínio de efeitos na atuação do Estado. Segundo Lara e Gosling (2016), a administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo propósito é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. Assim, os atos da administração devem se concretizar com a maior eficácia, competência e qualidade em proveito da sociedade.

No âmbito do atendimento, em que há a relação direta entre o operador e o usuário do serviço, por ser um ato relacional, além da mera prestação de serviço, a eficiência há de ser entendida pelo alcance da satisfação do usuário, consistente na conformação da expectativa gerada com a realidade do serviço entregue.

Indo mais além, na relação citada, a percepção de um atendimento humanizado decorre do acolhimento recebido e compreendido pelo usuário e do sentimento de utilidade que é gerado no operador atendente.

Implantação da prática “Justiça: bem-vindo!”

A “Justiça, bem-vindo!” foi implantada como entregas de dois projetos estratégicos – Padronização do Atendimento e Criação das Centrais de Atendimento Judiciais – CAJ’s.

Para a concepção, procedeu-se à padronização de técnicas, à adoção de sistemas de gerenciamento e à capacitações voltadas ao atendimento inclusivo e com qualidade, além da implantação das Centrais de Atendimento Judiciais, com uma carta de serviços unificada e com múltiplos canais.

Foi elaborado um *script* para direcionar o atendimento, sem engessá-lo ou tirar a liberdade de condução dos próprios operadores, o que, de início, gerou uma certa dificuldade. E para facilitar o processo de assimilação, estabeleceu-se a prática da avaliação de desempenho, em que o atendimento passou a ser monitorado, avaliado e feito o *feedback* sempre no sentido de ressaltar o conhecimento agregado, a humanidade, a justiça e a temperança.

Concomitante a cada etapa implantada, houve a capacitação voltada à identificação das forças de caráter individuais e atendimento acolhedor, certificando-se as equipes a estarem aptas às fases seguintes.

Figura 1 – Reuniões para definição e divulgação dos *scripts*



As práticas foram sendo, pouco a pouco, sentidas e bem recepcionadas pelos usuários que reagiram mostrando-se bem mais participativos nos *links* de avaliações.

Essa prática resgata o valor intrínseco do atendimento, que foi, por anos, reportado como de menor relevância, ao ser confrontado com o próprio desenvolvimento dos atos processuais. Propagou-se, ao longo da história do serviço público, a nefasta conclusão que o usuário acaba por atrapalhar o serviço de justiça, ao buscar informações ou tentar compreender os trâmites para agilizar suas demandas.

O atendimento, em tempos atuais, devido à valorização da humanização, reverteu esse quadro e passou a ser visto como um serviço essencial e próprio do Poder Judiciário e vem assim sendo considerado nas definições estratégicas sobre o futuro da instituição.

Para tanto, foram unificados os canais de atendimento já existentes, *call center* Telejustiça, as Centrais de Atendimento Judiciais – CAJ; diversificou-se a carta de serviços e foram ampliados os canais remotos de comunicação com a população.

Figura 2 – Cards com os canais de atendimento da CAJ

CAJ MULHER opção 1

☎ (85) 3108-2000

Central de Atendimento Judicial
CAJ Mulher

ATENDIMENTO PROCESSUAL PARA TODO O ESTADO

✉ cajfortaleza@tjce.jus.br

DEMANDAS GERAIS CRATO

☎ (88) 9 8805-4467

DEMANDAS GERAIS JUAZEIRO DO NORTE

☎ (85) 9 8122-9934

DEMANDAS GERAIS BARBALHA

☎ (85) 9 98122-9465

DEMANDAS GERAIS FORTALEZA

URGÊNCIAS

☎ (85) 9 8869-1236

SENHAS

☎ (85) 9 8732-2127





CAJ

CENTRAL DE ATENDIMENTO JUDICIÁRIO

TELEJUSTIÇA: (85) 3108-2000

ATENDIMENTO PROCESSUAL: TJCE
Para todo o Estado: cajfortaleza@tjce.jus.br

URGÊNCIAS
WhatsApp: (85) 98869-1236

EMIÇÃO DE SENHAS
WhatsApp: (85) 98732-2127

DEMANDAS GERAIS CRATO
WhatsApp: (88) 98805-4467

DEMANDAS GERAIS JUAZEIRO DO NORTE
WhatsApp: (85) 98122-9934

DEMANDAS GERAIS BARBALHA
WhatsApp: (85) 98122-9465

ENDEREÇOS DO BALCÃO VIRTUAL
<https://vdc.tjce.jus.br/SALACAJ01>



CAJ MULHER

opção 1

(85) 3108-2000





Ao final do atendimento, o usuário recebe um *link* em que ele avalia o atendimento, pontuando e fazendo críticas e sugestões necessárias para melhorá-lo.

Para a análise qualitativa do atendimento prestado, foi criado o serviço de relacionamento CAJ, pelo qual os usuários, que nas avaliações preenchidas manifestaram interesse em maiores esclarecimentos, são contactados para que as dúvidas sobre as informações prestadas sejam sanadas, o que vem fortalecendo os vínculos com o público atendido, gerando credibilidade e maior colaboração para o aprimoramento dos serviços.

Figura 3– Centrais de Atendimento Judiciais – CAJ's (Fortaleza e Cariri)



Figura 4 – Canais de atendimento específicos e serviços de apoio à população



A adoção das práticas positivas está minimizando as discrepâncias entre as expectativas e as percepções dos usuários. O primeiro aspecto evidenciado é a visão positiva do atendimento pelos usuários, eles começam a perceber que a estrutura de atendimento montada para tal finalidade não apenas comunica a informação, mas torna-se um braço, um

representante de sua demanda e necessidades junto ao Poder Judiciário. A avaliação constante a cada atendimento, a análise dessas e o retorno dado pelo serviço de relacionamento, quando solicitado têm aumentado significativamente a credibilidade de nossas centrais. Os indicadores de satisfação situam-se sempre acima dos 97,5%. A imagem da instituição é a mais impactada de forma positiva e o avanço experimentado contribui para agregação de mais valor, adquirindo significado perante os usuários de seus serviços e produtos. Essa credibilidade impulsiona a imagem do Judiciário ao mesmo tempo em que motiva o redesenho da estrutura para se seguir obtendo maior produtividade e melhor qualidade.

Outro aspecto significativo foi a sensível redução do *turnover* no atendimento. Nas centrais de atendimento, a percepção dos colaboradores de que o atendimento é cansativo, estressante e não tão nobre quanto às demais atividades desenvolvidas restou superada. Há orgulho em atender e atender bem. As pessoas envolvidas no atendimento passaram a ter prazer e a se reconhecerem mais humanas no ato de ouvir atentamente a demanda do usuário.

Figura 5 – Capacitações e dinâmicas de ressignificação do atendimento à população



Para ir ao encontro dos anseios dos usuários, foi estabelecida uma parceria com a Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Ceará que vem participando ativamente no planejamento de novos serviços a serem lançados, reduzindo retrabalhos e ajustes na execução.

Figura 6 – Sala de atendimento para Advogados (Cocriação)



E investe-se, regularmente, na capacitação para o atendimento inclusivo (idosos, pessoas sem instrução, pessoas excluídas digitalmente, público vítima de algum tipo de violência e pessoas com deficiências).

A resposta do público, registrada em palavras, áudios, além da avaliação formal, tem demonstração de gratidão, respeito pelo serviço e até afeto, sendo divulgada entre os colaboradores e a gestão, tornando-se um fator motivador, que age como retroalimentação de práticas de atendimento positivas e determinantes para o alcance da excelência que se busca.

A prática promovendo o atendimento humanizado e igualitário

São exemplos da prática humanizada da “Justiça: bem-vindo!” duas situações ocorridas no atendimento que envolveram usuários em situação de cárcere.

A primeira situação foi a entrevista de um ex-detento a uma rádio evangélica sobre sua nova perspectiva de vida após o cumprimento de sua pena. Na entrevista, ele fez referência que a primeira coisa que ele faria ao sair da prisão seria ir ao Fórum de Fortaleza agradecer à “moça” que o atendeu no Telejustiça, que ele não lembrava o nome. Segundo seu relato, após ser preso perdeu o afeto, o respeito e o contato com todos os seus familiares, sentindo-se sozinho e sem apoio nenhum, e através de uma consulta ao seu processo acabou falando sobre a sua situação, do erro que havia cometido e sua vontade de mudar, mas que ninguém acreditava nele, e segundo sua fala, a atendente o escutou sem fazer crítica alguma, passando a informação desejada e dizendo ao final que não tinha motivos para não acreditar nas suas reais intenções. Assim, para ele foi a palavra de alguém que acreditou e foi o suficiente para lhe dar forças neste processo de mudança, que já estava acontecendo em seu interior.

A outra situação é similar, ocorreu com outro encarcerado que fazia uso constante dos serviços da Central de Atendimento e, na pesquisa de avaliação dos serviços, deixou bem claro que um dos principais motivos dele utilizar frequentemente os serviços do Telejuízo era o atendimento acolhedor e respeitoso, que o fazia se sentir “gente” naquele momento tão precioso, segundo suas palavras.

Situações como essas passaram a ser frequentes e demonstram que as pessoas se sentem acolhidas e respeitadas em seus relacionamentos com o Judiciário, e se mostram apropriados do seu direito de utilizar os serviços públicos, pois lhe são dirigidos sem qualquer senão ou discriminação. O usuário se sente verdadeiramente o “público” a quem o serviço é destinado.

Nesse contexto, foi trabalhado com a equipe o conceito de diversidade e a liberdade de cada usuário. O respeito a essas escolhas individuais é fundamental para a construção de uma sociedade bem mais tolerante. Essa é a tônica da “Justiça: bem-vindo!”

A maturação e aculturação das práticas idealizadas para o bom atendimento foram essenciais para o sucesso, somando-se à compreensão de consistir em uma atividade de formação continuada. Sabendo-se que a parte mais importante da prestação de serviços é o indivíduo, foram valorizados ainda mais as qualidades e os talentos dos colaboradores, através de aceitação de boas ideias e de atitudes comprometidas com o propósito de servir, implementando-as e agregando valores como a comunicação de qualidade, a simpatia, o entusiasmo, a curiosidade. Dessa forma, o valor pessoal e individual do atendente foi se somando às práticas gerenciais adotadas.

Com a equipe capacitada e motivada, a prestação do serviço com qualidade tornou-se uma consequência lógica e inevitável.

Figura 7– Campanhas internas de valorização e motivação



Outrossim, o contínuo esforço para o conhecimento do perfil do usuário que procura o atendimento, com todas as suas peculiaridades, foi determinante para um completo domínio da prática, viabilizando a boa relação com o atendido e promovendo a superação das suas expectativas percebidas durante o serviço ou nas avaliações realizadas.

Assim, além de submeter o modelo do atendimento ao crivo da gestão, para avaliação e qualificação do serviço, é preciso validar as práticas propostas com os usuários, para aprovação por quem é diretamente alcançado por elas, identificando se estão enquadradas devidamente na escala de prioridades que possuem. Os usuários da prática da “Justiça: bem-vindo!” têm se mostrado sempre disponíveis para avaliar e sugerir melhorias.

Dificuldades encontradas

Internamente, houve a resistência ao novo. Tudo que exige sair da zona de conforto pessoal é difícil, e, naturalmente, se tem uma forte resistência a mudanças. Os operadores do atendimento não se sentiam confortáveis ao perceber que suas atividades mudaram na essência, que uma rotina que eles desempenhavam havia sido alterada, implementada sob novos enfoques e que, necessariamente, teriam que aprender novos hábitos, quebrando paradigmas, exigindo mais dedicação e empenho além do que estavam acostumados a empenhar.

Alguns preconceitos já estabelecidos foram superados. Observou-se a necessidade de sensibilizar, por meio do aprimoramento do conhecimento em relação à história de vida,

eivada de discriminações e injustiças, vivenciadas por grande parte dos usuários e seus familiares, para que os pensamentos presentes no senso comum marginal, com visões errôneas sobre estas realidades, deixassem de ser replicados e transmitidos e afetassem o atendimento humano e adequado.

O trabalho desenvolvido trouxe informações importantes sobre políticas de intolerância praticada na atualidade e seus resultados danosos à sociedade como um todo, realçando a ideia que pequenas ações poderiam desencadear uma nova maneira de agir e pensar, e, especialmente, atender, amenizando este problema. Passou-se de um serviço mais automático e sem grande interação ou compreensão da pretensão do usuário a um suporte capacitado e treinado para acolher, bem e sem discriminação, e informar, com precisão e cuidado.

Externamente, enfrentou-se a desconfiança e a falta de incentivo para que os usuários participassem das pesquisas e dos processos de planejamento de melhorias e implementação de novos serviços. O primeiro obstáculo foi superar a credibilidade nos serviços de atendimentos ofertados em centrais, especialmente quanto à qualidade da informação e ao excesso de burocracia, por se tratar de serviços e agentes públicos. Buscou-se um trabalho de mobilização individual, pessoa a pessoa, com os usuários mais frequentes, integrando-os ao processo de aprimoramento, ressaltando a finalidade primeira da prática, que é servir.

Recursos envolvidos na prática

A equipe é composta por 94 pessoas entre servidores e operadores de atendimento terceirizados, todos vinculados à Diretoria Estadual de Atendimento.

A infraestrutura utilizada foi composta por 50 (cinquenta) computadores *intel core i5-7600t, 2.81 GHz* e 20 (vinte) *kits de headset* que formam as estações de atendimento presenciais e tele presenciais, permitindo aos usuários internos e externos a obtenção das informações buscadas em tempo real.

Os *softwares* utilizados foram: os sistemas de *call center* da plataforma Digtro, o *Easy Call Visor* (monitoramento do atendimento), o *Easy Call Agent* (recebimento e direcionamento das ligações), o PJE, o SAJ-PG, o SAJ-SG e o “Centraldeatendimento” – cedido pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, utilizado no fornecimento de senhas e na

gestão das estações de trabalho presenciais. A Gerência de Informática da Comarca de Fortaleza desenvolveu para a área de atendimento o SinCaj-Deproc, um *software* que registra as demandas e acompanha as solicitações de agilização das demandas processuais feitas pelas partes e seus representantes.

Resultados obtidos

Ao ser incorporada a prática da pesquisa de satisfação dos usuários da justiça, passou-se a gerir informações que continuamente captam a voz dos mesmos, através da avaliação da performance do atendimento a partir do ponto de vista do usuário.

A satisfação do usuário possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada (Boulding et al., 1993). A grande mudança de paradigma interno foi a crescente preocupação não somente no que tange à satisfação como medida individual, transação específica do usuário com o serviço, mas de seu relacionamento duradouro com a justiça.

Vários benefícios foram proporcionados pela pesquisa de satisfação: percepção mais positiva dos usuários quanto ao serviço da justiça; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades das pessoas que procuram a Justiça; relações de lealdade com os usuários, baseadas em ações corretivas que implementam novos serviços ou segmentações dos já existentes mais peculiares às necessidades apreendidas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com os mesmos.

Muitas segmentações de serviços ou canais de atendimento específicos foram introduzidas a partir da análise das pesquisas recebidas fazendo o Judiciário avançar a passos largos, impulsionado pela população que ele assiste.

Além do grande reforço positivo, balizador do caminho certo a ser seguido, o canal das pesquisas tem sido utilizado para manifestações espontâneas de satisfação e agradecimento pela forma ágil e acolhedora com que o Poder Judiciário do Ceará tem oferecido o serviço.

Referências

BOULDING, W. et al. **A dynamic process model of service quality : from expectations to behavioral intentions.** Journal of Marketing Research, v. 30, p.07-27, Feb. 1993.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1996.

PUCCINI P.T; CECÍLIO, L.C.O. **A humanização dos serviços e o direito à saúde, Cad. Saúde Pública.** Rio de Janeiro, v.2, n.5,p.1342-1352, set-out,2004.

LARA, Rodrigo;GOSLING, Marlua. **Um modelo de Gestão do Relacionamento entre os cidadãos e a Admnsitração Pública.** Belo Horizonte: Revista Eletrônica de Administração. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/BMgDhxV7GXvsVKKXvV3jCjJ/?lang=pt>>. Acessado em:20,set.2022.