



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ELAINE MARIA GOMES DE ABRANTES

PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS  
JURISDICIONAIS: ESTUDO DE CASO COM JURISDICIONADOS DA  
SEDE DA COMARCA DE SOUSA, ESTADO DA PARAÍBA

SOUSA - PB  
2011

ELAINE MARIA GOMES DE ABRANTES

PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS  
JURISDICIONAIS: ESTUDO DE CASO COM JURISDICIONADOS DA  
SEDE DA COMARCA DE SOUSA, ESTADO DA PARAÍBA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Professor José Ribamar Marques de Carvalho.

SOUSA - PB  
2011

ELAINE MARIA GOMES DE ABRANTES

PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS  
JURISDICIONAIS: ESTUDO DE CASO COM JURISDICIONADOS DA SEDE DA  
COMARCA DE SOUSA, ESTADO DA PARAÍBA

Trabalho monográfico apresentado ao curso de  
Especialização em Gestão e Administração  
Pública da Universidade Federal de Campina  
Grande, como exigência parcial da obtenção do  
título de Especialista em Gestão e Administração  
Pública.

Orientador: Prof. José Ribamar Marques de  
Carvalho

Data de Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador

---

Examinador

---

Examinador

SOUSA-PB

Abril/2011

## AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, que de várias formas e instrumentos deu todas as oportunidades de minha vida.

Ao meu amado esposo, Elden, pelo incentivo e compreensão dos momentos de convivência familiar tomados pela dedicação a este trabalho.

Aos meus filhos, Erick e Ellen, pela graça de serem crianças e amarem tanto a mamãe.

A meu orientador, Professor Ribamar, pela aceitação e sabedoria com que conduziu os rumos desta pesquisa.

A Diretoria do Fórum de Sousa que permitiu a realização da pesquisa de campo em suas dependências.

As meninas do tele judiciário que contribuíram com a realização da mesma, na pessoa de Ruberlândia de Assis.

Ao Juiz de Direito, Doutor Bernardo Antonio da Silva Lacerda, pela contribuição e esclarecimentos.

Ao Doutor Falbo Abrantes da Secretaria de Gestão Estratégia do TJPB, pelos dados enviados.

A amiga Joselma Carneiro, pela divertida e harmoniosa convivência.

## RESUMO

A satisfação do cliente tem se constituído num aspecto central para o sucesso das organizações e para o êxito de políticas públicas. Este trabalho teve como propósito avaliar a satisfação dos usuários quanto à qualidade dos serviços jurisdicionais prestados na sede da Comarca de Sousa, Estado da Paraíba, enfocando vários aspectos envolvidos com este serviço, desde o ambiente externo até o horário de funcionamento. A metodologia quantitativa apoiou-se num recorte do Modelo SERVQUAL utilizado e os dados foram sopesados através da escala Likert. Os resultados apontam que a prestação em relação aos principais aspectos que envolvem estes serviços está aquém das exigências do público consumidor em alguns aspectos, surpreendendo como positivos, em outros. Os resultados demonstraram que os clientes estão mais satisfeitos com os fatores relacionados ao corpo de servidores, do que com outros, inclusive instalações e recursos tecnológicos. Dentre os itens pesquisados, o corpo funcional foi o melhor avaliado. Os clientes mais insatisfeitos são os de maior grau de instrução, menos idade e os do sexo feminino. O trabalho também trouxe uma visão geral quanto as principais inovações administrativas traçadas pela nova Lei de Organização Judiciária do Estado, pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo próprio Tribunal de Justiça da Paraíba, através do seu Plano Estratégico, sem, contudo tê-los posto a medição nesta pesquisa por serem ainda recentes e bastante desconhecidos do público geral. Sobre os aspectos de reivindicações antigas da classe dos advogados, como horário de funcionamento, a insatisfação continua evidente.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade. Serviços jurisdicionais. SERVQUAL.

## ABSTRACT

Customer satisfaction has constituted a central aspect to the success of organizations and to the success of public policies. This work had as its purpose to assess the satisfaction of users as to the quality of judicial services provided at the headquarters of Comarca de Sousa, Paraíba State, focusing on various aspects involved with this service, since the external environment to the hours of operation. The quantitative methodology supported a cut of the SERVQUAL Model used and the data were weighed across the Likert scale. The results suggest that the provision in relation to the main aspects that involve these services falls short of the demands of the consuming public in some respects, surprising as positive, in others. The results demonstrated that customers are more satisfied with the factors related to the body of servers, than with others, including facilities and technological resources. Among the items surveyed, the functional body was best assessed. More dissatisfied customers are the highest level of education, age and females. The work also brought an overview as the main administrative innovations drawn by new Judicial Organization Act of the State, by the National Council of Justice and the Court of Justice of Brazil, through its strategic plan, without, however, have them post the measurement this research because they are still recent and fairly unknown to the general public. On the aspects of old claims of class of lawyers, as hours of operation, the dissatisfaction remains evident.

keyword: Satisfaction. Quality. Judicial services. SERVQUAL.

## SUMARIO

INTRODUÇÃO .....	07
Justificativa.....	08
Objetivos da Pesquisa.....	09
Geral.....	09
Específicos.....	09
Metodologia da Pesquisa.....	10
Classificação da Pesquisa.....	10
População e Amostra.....	10
Instrumento e Coleta de Dados.....	11
1 DAS ONDAS RENOVATÓRIAS.....	13
1.1 As Ondas de Acesso a Justiça.....	13
1.2 Reformas Administrativas.....	14
1.3 Reforma do Poder Judiciário.....	16
1.4 Planejamento Estratégico do Tribunal da Paraíba.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	26
2.1 Dos Serviços Públicos.....	26
2.2 Da Qualidade.....	29
2.3 Atendendo as Expectativas do Cidadão.....	31
2.4 Qualidade no Brasil.....	36
2.5 Modelo de Mensuração da Qualidade em Serviço.....	38
3 DA COMARCA E DA PESQUISA.....	41
3.1 Estrutura Organizacional da Comarca.....	41
3.2 Análise dos Resultados do Questionário Aplicado.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE.....	63
ANEXO.....	65

## INTRODUÇÃO

Qualidade do serviço é tema que desperta interesse em todas as partes envolvidas na cadeia de consumo, sejam prestadoras ou receptoras. Buscar qualidade é o objetivo mais premente entre os gestores modernos e também exigência dos tempos atuais, em que os consumidores estão mais conscientes dos seus direitos. Tal busca faz-se presente também no setor público, em todas as suas três esferas: executivo, legislativo e judiciário.

Para isso, mudança no planejamento e gerenciamento das Instituições é essencial. E assim também caminha o Judiciário brasileiro. O presente trabalho pretende debater esta questão, demonstrando, através do recorte de um modelo de avaliação da qualidade em serviços, as possíveis falhas ou acertos na administração da justiça, na percepção do jurisdicionado, seu cliente.

Nesse sentido, a busca por um melhor gerenciamento das práticas organizacionais dos serviços públicos tornou-se urgente no intuito de garantir que os usuários possam satisfazer as necessidades relacionadas as suas demandas.

Para tanto, apoiar-se-á nas premissas de que a Administração da Justiça sendo capaz de conhecer o nível de qualidade dos seus serviços certamente poderá criar estratégias e processos alinhados e em conformidade com as necessidades do usuário final.

Notadamente, verifica-se que a busca por uma prestação de serviços de qualidade, na nova conjuntura social, não é exclusiva do setor privado, o setor público percebeu que a sociedade sofreu mudança, sobretudo devido ao aumento de informação e conhecimento, passando a exigir maior qualidade da prestação de serviços público também, como exige o setor privado.

Acrescente-se ainda a possibilidade dos gestores públicos de tomar decisões do tipo: Qual (is) serviço (s) devem ser mantidos? Quais tipos de treinamentos devem ser realizados? As rotinas processuais estão adequadas à execução dos serviços? Qual o prazo de execução dos mesmos? Quais atendem as necessidades dos usuários? Quais os que não atendem? Dentre outras.

Do exposto, entende-se que uma das maneiras de tentar monitorar níveis ou requisitos relacionados à satisfação de determinados tipos de serviço pode contribuir consideravelmente para a melhoria do setor e conseqüentemente ao atendimento

das necessidades do usuário.

Na literatura sobre serviços uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviços é a escala SERVQUAL desenvolvida por Zeithaml, Parasuraman e Berry em 1990, que têm como referência as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado.

Sob esse entendimento e levando-se em consideração a importância da temática o estudo foi motivado pelo seguinte questionamento: Qual a percepção dos jurisdicionados em relação à prestação dos serviços oferecidos na sede da Comarca de Sousa, Estado da Paraíba?

### **Justificativa**

Nos dias atuais, as entidades entendem que melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos, aumentando, em consequência o grau de satisfação do cliente, representa uma visão moderna de mercado globalizado e de competitividade (MAFRA, 1999).

Os clientes estão exigindo cada vez mais elevados níveis de qualidade em serviços, além da personalização (customização) dos serviços prestados que evoluem constantemente. Esses avanços permitem que as organizações identifiquem e forneçam bens e serviços adaptados aos seus clientes individuais (DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001).

Vários estudos vêm sendo realizados dentro dessa temática, dentre os quais: Souki e Bernardes Neto (2007), Parasuraman et al (2006), Takashina e Flores (2005), onde investigaram variáveis relacionadas à qualidade. Os estudos demonstram a relevância de desenvolver pesquisas com foco na qualidade. Assim, direcionar e desenvolver ferramentas capazes de propor constructos ou dimensões relacionadas ao nível de satisfação dos clientes pode contribuir para o monitoramento e gerenciamento das entidades prestadoras dos serviços, sejam elas públicas ou privadas.

Os motivos que levaram a consecução desse estudo são os seguintes: o primeiro devido à escassez de estudo na região paraibana e na comarca estudada e segundo pelo interesse em conhecer melhor a relação de indicadores relacionados à qualidade na prestação dos serviços no setor público jurisdicional, no intuito de

trazer novas discussões e esclarecimentos acerca da importância de investigar aspectos relacionados a esses elementos intangíveis presente nas atividades relacionadas à prestação de serviços.

Justifica-se também a escolha do tema qualidade no serviço jurisdicional pela sua grande relevância para os estudiosos e aplicadores da gestão pública contemporânea, sobretudo em relação a instituições rígidas e pouco afetas a mudanças como o Poder Judiciário. Este, assim como todos os setores da máquina pública, necessita implantar melhorias na qualidade de seus serviços, conforme seus planos estratégicos já em andamento, implantando uma administração gerencial, mais flexível, eficiente e aberta ao controle social e aos resultados.

Ademais, o tema surge como contribuição teórica e acadêmica na busca de lançar luzes na melhor forma de execução de serviços no setor público, dando incentivo ao gestor moderno que deve dar respostas aos novos anseios sociais de um tempo de rápidas e complexas mudanças.

Cada vez mais se defende a gestão de serviços com qualidade, alinhada a uma estratégia, sem a qual os objetivos se perdem no tempo e espaço de aplicação, já que por meio de um plano estratégico se pode conseguir favorecer melhor a execução dos mesmos e obter melhores resultados, com modernidade, credibilidade e maior satisfação da sociedade.

## **Objetivos da Pesquisa**

### **Geral**

Analisar a percepção dos jurisdicionados em relação à prestação dos serviços oferecidos pela sede da Comarca de Sousa, estado da Paraíba.

### **Específicos**

- Observar as ondas reformatórias que ocasionaram a reforma administrativa e na reforma do Poder Judiciário brasileiro;
- Abordar aspectos do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba;

- Discutir a teoria recente sobre serviço, qualidade, atendimento e modelos de mensuração de qualidade.

### **Metodologia da Pesquisa**

Quanto aos aspectos metodológicos que foram aplicados no trabalho, destacam-se, inicialmente, métodos, a população e a amostra. Em seguida apresenta-se o instrumento utilizado, a descrição do processo de coleta e o tratamento dos dados. A última parte traz a descrição da análise efetuada, destacando as variáveis.

### **Classificação da Pesquisa**

Essa pesquisa pode ser classificada quanto aos meios, conforme taxonomia adotada por Vergara (2007), como bibliográfica e de campo. As fontes bibliográficas foram obtidas a partir do acesso a livros, artigos científicos, monografias, e outras publicações eletrônicas acerca do tema, buscando evidenciar aspectos inerentes ao mesmo. É pesquisa de campo com dados coletados junto aos usuários do serviço que integram a amostra da pesquisa, pertencentes à Comarca sob estudo, todos de forma anônima, por amostragem.

Quanto aos fins, Vergara (2007), trata-se primordialmente de uma pesquisa descritiva e quantitativa, uma vez que expõe as características e evolução do sistema adotado no TJPB, como também descreve os processos de implantação e funcionamento do planejamento estratégico desta unidade corporativa.

### **População e Amostra**

Assim, e considerando o modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), e ainda as adaptações feitas ao mesmo (quando necessárias), procurou-se realizar um estudo de caso junto aos jurisdicionados (clientes externos) da sede da Comarca de Sousa – PB, onde foi aplicado quarenta (40) questionários fechados, sem identificação ou escolha dos respondentes. Estes foram entregues no Fórum Dr. José Mariz, na Faculdade de Sousa (unidade do Curso de Direito) e

enviados via e-mail para endereços de advogados. A amostra utilizada foi do tipo não probabilística. A aplicação dos questionários foi realizada durante os meses de janeiro a março de 2011.

Optou-se pela sede da Comarca de Sousa em atendimento a acessibilidade do autor, esta que corresponde, conforme nova Lei de Organização Judiciária (LOJE), Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010, a atual quarta circunscrição judiciária, da qual fazem parte outros oito municípios, a saber: Aparecida, Lastro, Marizópolis, Nazarezinho, Santa Cruz, São Francisco, São José de Lagoa Tapada e Vieirópolis.

### **Instrumento e Coleta de Dados**

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário fechado no modelo proposto pelos autores Parasuraman, Zeithami e Berry (1998), com perguntas objetivas em forma de 10 (dez) assertivas fechadas.

Ao responder ao questionário, os usuários foram solicitados a indicar o grau de concordância e discordância para cada uma das assertivas/afirmações, que receberam, adotando-se a escala Likert (1932), sendo: 1 = discordo fortemente; 2 = discordo parcialmente; 3 = neutro; 4 = concordo parcialmente; e 5 = concordo fortemente.

Para executar a análise dos dados foi utilizado o software SPSS versão 8.0, e seus resultados foram transpostos para planilhas Excel ou tabelas Word (mecanismo para formatação das mesmas) e posteriormente foram transferidos para o Microsoft Word a fim de serem apresentados neste trabalho.

Os dados obtidos nos questionários foram comparados e analisados com base nas cinco dimensões da qualidade em serviços: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, determinadas pelos mesmos autores acima citados.

As dificuldades para aplicação do questionário foram sentidas principalmente em relação aos fatores tempo, compreensão de importância e local de aplicação. No espaço temporal de três meses, cópias foram distribuídas no setor de tele-judiciário do Fórum, com a devida autorização da Chefia deste, assim como postadas no e-

mail de alguns advogados e entregues a formandos do Curso de Direito. Em todos estes lugares e para todos estes seguimentos, as respostas foram demoradas e com alegação de insuficiência de tempo.

O questionário foi proposto sobre as cinco dimensões da qualidade, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, têm-se que dentro da tangibilidade estão às instalações físicas, equipamentos, aparência dos funcionários e materiais de comunicação. A confiabilidade refere-se à consistência e certeza da prestação do serviço prometido. A responsabilidade nada mais é do que o comprometimento na hora de auxiliar os consumidores e disponibilidade dos funcionários para a prestação dos serviços. A segurança emana da certeza das operações, cortesia e habilidade dos prestadores de serviço. Por empatia entendem os pesquisadores que refere-se ao interesse no atendimento do cliente, personalização e capacidade de resolução.

## 1. DAS ONDAS RENOVATÓRIAS

Neste primeiro capítulo abordar-se-á as principais mudanças e tendências ocorridas no Brasil e no mundo que fez nascer a necessidade de novos modelos de gestão, obrigando o Setor Público e o Poder Judiciário a sair de sua inércia característica e, mesmo com certo atraso, procurar reinventar-se, servindo-se de moldes importados do setor privado.

### 1.1 As ondas de acesso a Justiça

De acordo com Cappelletti e Garth (1988), o mundo reconheceu três grandes fases de desenvolvimento no labor da busca do direito humano fundamental do pleno acesso à ordem jurídica justa, às quais se costuma referir como “as três ondas do acesso à justiça”.

Num primeiro momento fez-se necessário lutar pela assistência judiciária gratuita, conforme ficou assentado na nossa Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º, inciso LXXIV, com as seguintes palavras: “o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovem insuficiência de recursos”.

Conforme menciona a doutrina de Câmara (2010, p. 39), no Brasil esta proposição foi ainda mais ampla do que a mera “assistência judiciária gratuita”, ela quis ser também “integral”, a ponto de abarcar inclusive a assistência na esfera extrajudicial.

Ainda segundo o mesmo autor, depois desta conquista, surgiu, então, a necessidade de se cumprir a segunda onda do acesso à justiça, pois, verificou-se que, embora todos pudessem levar suas demandas e pretensões ao Judiciário, nem todos os interesses e posições jurídicas de vantagem eram ainda passíveis de proteção através da prestação jurisdicional.

Desse modo, permaneciam desprotegidos os chamados interesses coletivos e difusos. Assim sendo, a segunda onda do acesso à Justiça foi a de se descobrir instrumentos para proteção desses interesses.

O Brasil, conforme Bueno (2008, pg. 54), despontou nesse campo, podendo contar com o maior número de remédios aptos a proteger esses interesses, tais como a ação popular, a ação civil pública e o mandado de segurança coletivo. A

preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, histórico e artístico, a garantia da moralidade administrativa são direitos tão ou mais dignos de proteção do que os direitos individuais comuns.

Após, tendo cumprido as duas primeiras ondas renovatórias acima citadas, é certo que o Direito brasileiro ainda deve responder a uma questão extremamente relevante: a de se saber se o Estado conseguiu garantir o pleno acesso à Justiça, ou seja, se conseguiu deixar satisfeito o consumidor do serviço jurisdicional.

Tal pergunta obriga o jurista a examinar a questão do acesso à justiça sob um novo enfoque: não mais o enfoque do Estado, mas o do consumidor do serviço judiciário, ou seja, o jurisdicionado. Surge, assim, a chamada “terceira onda”, em que se busca o chamado “novo enfoque do acesso à justiça”.

A preocupação agora deve ser descobrir meios capazes de garantir uma prestação jurisdicional capaz de satisfazer os titulares das posições jurídicas que buscam, no Judiciário, abrigo para suas lamentações e pretensões. Nesse campo, porém, há um longo caminho a ser trilhado.

É nesta terceira onda que o presente trabalho busca influenciar, através de uma pesquisa de campo a ser implementada por amostragem, pretende-se investigar a satisfação do consumidor sobre o serviço jurisdicional que lhe está sendo prestado.

A proposta é aliar a compreensão teórica e prática do fenômeno eficiência na prestação jurisdicional. Para tanto, utilizar-se-ão os métodos teórico-científico e empírico, como forma de contribuir na evolução do tema, de proporções infinitas.

## **1.2 Reformas administrativas**

Conforme Secchi (2009, p. 348), desde a década de 1980, as administrações públicas em todo o mundo vêm realizando mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas. Essas reformas administrativas consolidaram novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usaram como parâmetro para organizações públicas em todas as esferas do governo.

Os elementos apontados como ativadores dessas ondas de “modernização”, conforme pesquisa doutrinária realizada por Secchi (2009) são: a crise fiscal do

Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades.

Desta forma, segundo o mesmo autor, o modelo burocrático tornou-se o alvo das mais áspers críticas, tendo sido considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e distanciamento das necessidades dos cidadãos.

Dois modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas (gerencialismo) foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático: a administração pública gerencial (AGP) e o governo empreendedor (GE). (SECCHI, 2009, p. 349).

Os dois modelos segundo Kettl (2005), citado por Secchi (2009, p. 353), compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública e prestação de contas ou responsabilização, transparência e controle.

Não faz parte do objetivo deste trabalho traçar distinções e semelhanças destes modelos, mas, apenas reconhecer que o gênero "administração pública gerencial" ou "nova gestão pública" (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático que visa à estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

O que se espera é que, mesmo no longo prazo, esses modelos para reformas tenham potencial para mudar o modo como as organizações públicas se administram e se relacionam.

Conforme Rocha (2000), em termos práticos, da adoção da "administração empresarial" resulta três conseqüências: primazia do mercado, redefinição das estruturas organizativas e insistência em indicadores de desempenho.

De acordo com a primazia de mercado, o primeiro objetivo de qualquer reforma administrativa, conforme o mesmo autor consiste na privatização do setor público. Relativamente aos setores não privatizáveis, como é o da prestação de serviço judicial, procura-se introduzir o uso imaginativo da concorrência e do mercado. Com isso, o que deve regular a qualidade dos serviços prestados é mesmo a satisfação dos consumidores que não podem mais ficar relegados e

desprestigiados, como sempre aconteceu na era burocrática.

Quanto às estruturas, essencialmente rígidas e hierarquizadas, estas devem ser redefinidas e substituídas por "agências". Uma agência é conceituada como uma unidade executiva que presta um serviço específico ao governo. As agências, segundo Rocha (2000), podem abranger grandes áreas de serviços, fragmentando-os, gerando competição entre elas, que são controladas em sua atividade através dos resultados.

Poder-se-ia fazer um paralelo das agências com os setores, nas estruturas públicas, como por exemplo, os diversos setores de um Tribunal, que se organizam e especializam para dar conta de gerir certa matéria, como a gestão de pessoal, por exemplo.

Finalmente, conforme o mesmo autor, o novo modelo de gestão pública insiste na adoção de novos processos de controle dos serviços públicos ("Performance Indicators"). Esta insistência tem gerado uma cultura de avaliação e uma fascinação pelos indicadores.

É evidente que a introdução na Administração Pública da gestão da performance obriga a uma definição clara dos objetivos, alterações institucionais e criação de sistemas de informação e informatização.

Por Rocha (2000) citando Majone (1997), numa abordagem mais político-jurídica, o Estado deixa de ser interveniente e planejador, convertendo-se em regulador do comportamento dos autores que intervêm no processo político. Conforme Rocha (2000), o gerencialismo influenciou a transformação do Estado, mesmo em áreas da administração que pareciam isoladas e impermeáveis a qualquer transformação, como sejam as universidades, hospitais, polícia e tribunais.

### **1.3 Reforma do Poder Judiciário**

No seu art. 103-B, a proposta de emenda constitucional-PEC n.29/00, transformada na Emenda Constitucional nº 45, instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), formado por magistrados de carreira e advogados, destinado ao controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juizes. O Conselho Nacional de Justiça nasceu, portanto, como um órgão do Poder Judiciário com poderes correccionais sobre todo o

Judiciário.

Em seu célebre trabalho monográfico sobre o tema, Azevedo (2010) traz que após a instalação, em 14 de junho de 2005, o CNJ atuou, nos seus dois primeiros anos, principalmente na estruturação da sua função de diagnosticar os problemas do judiciário, para assim propor as soluções de melhoria.

De acordo com autor, em 20 de abril de 2006, o CNJ editou a sua resolução de número 15, que criou o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e estabeleceu indicadores estatísticos comuns aos tribunais, o que possibilitou a condução inicial para o desenvolvimento de uma cultura de medição e de orientação a resultados.

Desta forma, para afirmar o propósito de realização do diagnóstico, foi criado em 26 de outubro de 2006, por meio da Lei Federal 11.364, o Departamento de Pesquisas Judiciárias, com as obrigações de realizar análise e diagnóstico do Judiciário e fornecer subsídios para a formulação de políticas judiciárias.

Conta o autor que um ano depois, e já dispondo dos números iniciais e da linha de base das medições, o CNJ editou e sua resolução de número 49, em 18 de dezembro de 2007. Este normativo, em seu artigo 1º, obrigou os tribunais de todo o país a constituírem uma área responsável e competente para a elaboração de estatística e do plano de gestão estratégica.

Segundo Azevedo (2010, p. 9):

Este foi o primeiro momento em que a gestão estratégica é citada direta e formalmente como uma diretriz básica a qualquer órgão do Judiciário. Assim, no espaço de tempo de menos de três anos da promulgação da Emenda 45, foi instituída a prática de medição de resultados com base em indicadores comuns (...).

A primeira condição indispensável à melhoria, portanto, foi à organização de dados e de um plano específico que pudesse orientar a modernização da gestão.

Para Azevedo (2010, p. 11), o então Ministro Presidente do CNJ, Gilmar Mendes, foi o patrocinador do movimento de mudança rumo à modernização da gestão do Poder Judiciário brasileiro, quando convocou os presidentes de tribunais para o I Encontro do Poder Judiciário, realizado no dia 25/08/2008, em Brasília.

Foi deste Encontro Nacional que resultou a Carta do Judiciário<sup>1</sup>, documento

---

<sup>1</sup> Retirado do endereço: <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/100496/presidentes-dos-tribunais-divulgam-a-carta-do-judiciario-1>. Acesso em 17/02/2011.

assinado pelos presidentes de todos os tribunais do País, concretizando o compromisso com a mudança, no seguinte teor:

Os Presidentes do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, do Tribunal Superior Eleitoral, do Superior Tribunal de Justiça e do Conselho da Justiça Federal, do Superior Tribunal Militar, do Tribunal Superior do Trabalho e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o Coordenador-Geral da Justiça Federal e os Presidentes dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais do Trabalho, dos Tribunais Regionais Eleitorais, dos Tribunais de Justiça, dos Tribunais de Justiça Militar e do Colégio de Presidentes dos Tribunais de Justiça, reunidos na cidade de Brasília-DF, no dia 25 de agosto de 2008, para o Encontro Nacional do Judiciário, firmam a presente Carta, dirigida aos seus próprios órgãos, aos poderes públicos das esferas federal, estadual e municipal e à sociedade brasileira e, cientes da função institucional do Judiciário, e da essencialidade de sua independência e integração para a concretização do Estado de Direito, comprometem-se com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltado ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional. Pautam este compromisso na crença no serviço público, na ética, na função institucional do Poder Judiciário, na segurança jurídica, no espírito público e de cooperação, na transparência e identidade institucional, no respeito às diferenças, na criatividade, na proatividade, na eficiência, na economicidade e na gestão democrática.

Conforme Azevedo (2010, p. 11), para que a leitura da situação atual fosse mais precisa, após esse primeiro encontro, de setembro a dezembro de 2008, ocorreram doze encontros regionais, que contaram com a participação de oitenta e sete tribunais de todos os segmentos da Justiça e resultaram em aproximadamente cento e vinte horas de vídeo, novecentos e oitenta e sete práticas catalogadas e cerca de cinquenta projetos detalhados.

As práticas de gestão de sucesso estão publicadas no Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciários<sup>2</sup>, contribuindo, segundo palavras do próprio Azevedo, para a disseminação do conhecimento e a integração das unidades.

Ainda conforme Azevedo (2010), da compilação do material dos encontros resultou o Mapa Estratégico do Poder Judiciário, visto na figura 1:

---

<sup>2</sup> Acessável no endereço [www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas](http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas).



Figura 1 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário. Fonte: CNJ

Conforme explicitado na apresentação do Plano Estratégico Decenal no Tribunal de Justiça de Pernambuco<sup>3</sup>, o Conselho Nacional de Justiça promoveu a elaboração de um planejamento estratégico para o Poder Judiciário baseado na metodologia **Balanced Scorecard – BSC**, criada pelos professores **Roberto S. Kaplan** e **David P. Norton**, de Harvard Business School e amplamente difundida e aplicada em entidades públicas e privadas de todo o mundo.

O mapa estratégico, instrumento dessa metodologia, visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a Visão de Futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a Missão (razão de ser). Isso é feito, conforme o documento acima mencionado, por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

Segundo Azevedo (2010, p. 13), o mapa estratégico ajustado ao Poder Judiciário, conta com apenas três perspectivas, ajustadas das quatro originais confeccionadas pelos criadores de Harvard, que são Recursos, Processos Internos e

<sup>3</sup> Acessável pelo endereço [www.tjpe.jus.br](http://www.tjpe.jus.br).

Sociedade. Além disso, os quinze objetivos estratégicos foram agrupados em oito temas, a saber: gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, orçamento, alinhamento e integração, atuação institucional eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça e responsabilidade social.

Além disso, foram identificados indicadores para mensurar o alcance da estratégia e, por conseguinte, as metas e os projetos prioritários que propiciarão um salto de desempenho na atuação do Judiciário.

Descrevendo como missão principal do Poder Judiciário a de realiza justiça e como visão principal a de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de Justiça, equidade e paz social, o Mapa Estratégico, nas palavras de Azevedo, foi adaptado e ajustado para comunicar a mudança e da forma mais simples possível, traduzir o que deve ser feito por todos os integrantes do Judiciário.

#### **1.4 Planejamento estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba**

Conforme publicado no site do CNJ<sup>4</sup>, o II Encontro do Judiciário Nacional, marcado para 16/02/2009, em Belo Horizonte, teve por objetivo aprovar o Plano Estratégico Nacional e este foi editado com a Resolução do CNJ de Nº 70, de 18/03/2009, que serviu de base para os demais tribunais projetarem seus próprios planos estratégicos, alguns para o período de cinco anos, a exemplo da Paraíba, outros com período de dez anos, como no caso de Pernambuco.

Além disso, foram definidas, conforme Azevedo (2010), dez metas de nivelamento para o ano de 2009, consubstanciadas em ações de curto prazo, comuns a todos os tribunais, que tiveram por objetivo nortear o Judiciário para uma cultura de medição e orientação a resultados. Segue quadro:

---

<sup>4</sup> [http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6588:-comeca-nesta-manha-1602-o-2o-encontro-nacional-do-judiciario-em-belo-horizonte&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6588:-comeca-nesta-manha-1602-o-2o-encontro-nacional-do-judiciario-em-belo-horizonte&catid=1:notas&Itemid=169). Acesso em 17/02/2011.

<b>Meta N°</b>	<b>Metas de Nivelamento 2009</b>
1	Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.
2	Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3	Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4	Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5	Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6	Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
7	Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8	Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9	Implantar núcleo de controle interno.
10	Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Retirado do site do CNJ: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br). Acesso em 08/02/2011.

Em obediência a Meta 1(um), na última sessão ordinária do Tribunal de Justiça da Paraíba, do ano de 2009, realizada antes do recesso forense do Poder Judiciário paraibano, o então Secretário de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça da Paraíba, José Falbo de Abrantes Vieira, apresentou aos membros da Corte o Mapa do Planejamento Estratégico da Justiça estadual a ser cumprido até 2014<sup>5</sup>.

O Mapa deveria ser aprovado pelos desembargadores, para que o Tribunal pudesse adequar seu Planejamento Estratégico ao Plano Estratégico Nacional do Judiciário, instituído pela Resolução nº 70/2009, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

<sup>5</sup>Informações retiradas do site: <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/2018010/o-mapa-do-planejamento-estrategico-do-tjpb-a-ser-cumprido-ate-2014-sera-apresentado-no-proximo-dia-16-de-dezembro>. Acesso em 08/02/2011.

Com a aprovação unânime, que se deu em 16 de dezembro de 2009, o Tribunal de Justiça da Paraíba cumpriu a Meta de Nivelamento nº 1, estabelecida no II Encontro Nacional do Judiciário, acima mencionado, realizado no dia 16 de fevereiro, em Belo Horizonte (MG).

A Meta 1 (um), conforme determinado no quadro anterior, determinava que todos os noventa e um tribunais brasileiros desenvolvessem e/ou alinhassem o planejamento estratégico plurianual (mínimo de 5 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial até 31 de dezembro daquele ano.

Após a aprovação, todos os tribunais deveriam remeter ao CNJ seus planos de gestão estratégica, que se fizeram constar no relatório do órgão.

Para tanto, o Tribunal de Justiça da Paraíba contratou a Fundação Getúlio Vargas, vencedora de um processo licitatório, realizado pelo CNJ, para prestar consultoria aos tribunais brasileiros na implantação do planejamento estratégico.

Desde maio de 2009, representantes da Fundação iniciaram seus trabalhos na Paraíba e executaram mais quatro projetos, além da implementação da gestão estratégica do TJPB, que foram: a elaboração do modelo organizacional integrado, desenvolvimento do modelo de gestão para as varas cíveis, modelagem de processo de trabalho e elaboração de modelo de gestão estratégica de recursos humanos.

Tais projetos estão contidos na lei Nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, acessível no site do TJPB, cujo texto foi fruto do Subprojeto 02 de preparação da FGV, após análise de dados e colheita de informações e sugestões dos diversos setores do Tribunal, bem como do anteprojeto realizado pelos próprios membros do Tribunal de Justiça, que culminou na votação e sanção da mesma.

Esta, conforme palavras do próprio Desembargador Presidente, em seu pronunciamento de abertura:

Institui a estrutura organizacional administrativa do Tribunal de Justiça, disciplinam as atribuições das suas unidades, extingue os cargos de provimento em comissão e parte das funções de confiança então existentes, ao tempo em que cria novos cargos comissionados, agora em quantitativo capaz de atender a demanda por um serviço público de qualidade, a um custo adequado e justo para os cofres do Poder Judiciário estadual. Sepulta estrutura obsoleta, porquanto organizada há aproximadamente dezenove anos, e atende, a um só tempo, aos reclamos de modernização almejados pelo Poder Judiciário nacional e às recentes mudanças introduzidas pela nova Lei de Organização e Divisão Judiciárias, tais como a criação da Ouvidoria de Justiça e das Seções Especializadas Cíveis, que necessitam

da indispensável estrutura funcional para o desenvolvimento das suas funções.

O escopo da lei, conforme contido na apresentação de seu Anteprojeto, é dotar o Tribunal de Justiça de estrutura organizacional administrativa baseada na redução dos níveis hierárquicos e facilitação do fluxo de informações necessárias a tomada de decisão, e assim, alcançar a otimização da qualidade e produtividade dos serviços públicos prestados a sociedade.

O então Secretário de Planejamento Estratégico do Judiciário estadual, José Falbo de Abrantes Vieira ressaltou, em nota a imprensa, sobre o Plano Estratégico do Judiciário Paraibano:

Com essa iniciativa, o Tribunal terá continuidade de administração. As próximas gestões contarão com um projeto bem estruturado para a realização de suas ações. O objetivo do Mapa de Planejamento Estratégico é atingir, até 2014, o grau de excelência na prestação dos serviços do Tribunal de Justiça e, ao mesmo tempo, possibilitar que o TJ/PB seja reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.

Sobre as demais metas propostas pelo CNJ, o então juiz auxiliar da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba, Alexandre Targino Gomes Falcão, informou por meio da Acessoria de Comunicação (Ascom), que o TJPB tem alcançado bons resultados nos projetos implementados para o cumprimento das metas do Judiciário para 2010. Algumas delas, segundo ele, já cumpridas na integralidade:

Já atendemos os índices de economia exigidos pela Meta 6, e não teremos dificuldades para cumprir a Meta 8, que visa promover cursos de capacitação em administração judiciária para 50% dos magistrados. Já alcançamos os prazos de até 10 dias para publicação dos acórdãos exigidos pela Meta 4”, diz. Ele destacou, também, o cumprimento da Meta 9, que visa ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links dos tribunais: “Esta já foi cumprida, no percentual de 100% na Capital, e de 42% nas comarcas.

O balanço final das metas de nivelamento de 2009 foi apresentado pelo secretário-geral do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Rubens Curado, durante o III Encontro Nacional do Judiciário, realizado em São Paulo, na sexta-feira dia 26 de fevereiro de 2010<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11986&Itemid=675](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11986&Itemid=675). Acesso em 08/02/2011.

Segundo o relatório, que está presente na página do CNJ, o esforço conjunto dos diversos tribunais resultou na implantação, por quase a totalidade dos tribunais, do planejamento estratégico plurianual, ou seja, em 98,6% dos tribunais a Meta 1 foi cumprida.

Em relação à Meta 2 do Judiciário, foram julgados 2,72 milhões de processos anteriores a 31 de dezembro de 2005. Portanto, dos processos alvos da meta, 60,74% foram concluídos.

A Meta 3, com o objetivo de informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à internet, também foi cumprida quase que em sua integralidade (96,70%).

Por sua vez, quanto a Meta 4 - Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos -, foi outro dos objetivos atingidos quase que na totalidade (96,30%) pelos tribunais.

A meta 5, de implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias, apresentou um cumprimento de 63,94%.

A capacitação dos administradores de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas (Meta 6) teve um cumprimento de 54,88%.

Os 91 tribunais brasileiros conseguiram ainda cumprir 81,93% da Meta 7, de tornar acessíveis as informações processuais nos seus portais na internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

Também atingiram 66,66% da Meta 8, que determina o cadastro de todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).

Todos os tribunais, por sua vez, implantaram núcleo de controle interno, garantindo o total cumprimento da Meta 9. Entretanto, foi em relação a Meta 10, de implantação do processo eletrônico que a parcela das unidades judiciárias teve o menor percentual de cumprimento, no patamar de 43,33%.

O III Encontro serviu também para a aprovação das metas de nivelamentos 2010, com destaque para a nova Meta 2, que prevê o julgamento de todos os processos de conhecimento distribuídos nos tribunais, inclusive superiores, até 31

de dezembro de 2006. No caso dos processos trabalhista, eleitoral, militar e do tribunal do júri, os julgamentos devem englobar também os casos distribuídos até dezembro de 2007. No caso do tribunal do júri, a meta está relacionada com a ação estratégica prioritária definida para o Judiciário em 2010, que é a área criminal.

As novas metas nacionais que deverão ser perseguidas pelo Poder Judiciário em 2011 foram definidas durante o IV Encontro Nacional do Judiciário, no Rio de Janeiro, em 7/12/10<sup>7</sup>. As metas foram escolhidas por votação, pelos presidentes de todos os 91 tribunais brasileiros. Foram selecionadas quatro metas para todo Judiciário e uma meta específica para cada segmento de Justiça – Trabalhista, Federal, Militar e Eleitoral, com exceção da Justiça estadual.

---

<sup>7</sup> <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/tjpb-cumpre-meta-1-do-judiciario-planejamentoestrategico-esta-aprovado/> Acessado em 08/02/2011.

## 2 REVISAO DA LITERATURA

Neste segundo capítulo partilhar-se-á dos principais conceitos que influenciarão no entendimento do resultado da presente pesquisa. Trata-se de uma revisão da literatura que aborda as matérias que se deve recordar para uma perfeita compreensão do tema qualidade em serviços.

### 2.1 Dos Serviços Públicos

Para iniciar, é pertinente conhecer o conceito de Serviço Público. Para tanto, buscou-se na ciência jurídica e na Administração alguns parâmetros.

Conforme Meirelles (1994, pg. 294), serviço público é "todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controle estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado".

Moreira Neto (2000) apud Maciel (2002) traz o conceito tradicional e contemporâneo de serviço público, nas seguintes palavras:

O conceito "tradicional" de serviço público é a atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração. O conceito "contemporâneo" de serviço público é a atividade pela qual o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público.

Para administrativistas como Kotler (1992, p. 211-212) serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra que não tem como resultado a propriedade de algo, com quatro características que os diferenciam dos produtos, que são:

- a) Intangibilidade - Os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ou cheirados, antes de serem comprados.
- b) Inseparabilidade - Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

- c) Variabilidade - Os serviços são altamente variáveis à medida que dependem de quem os executam e de quando e onde são executados.
- d) Perecibilidade - Os serviços não podem ser estocados.

Segundo Hoffmann (2006), de modo geral, os serviços públicos são aqueles que se enquadram no setor terciário da economia e são financiados com impostos pagos pelos contribuintes. Apesar disso, muitos deles são pagos pela população de forma direta, conforme o nível de consumo – caso de luz, água, telefone. Ocorre ainda que alguns serviços, embora de responsabilidade do Estado, também podem ser fornecidos parcialmente à população por empresas particulares, que recebem concessões ou licenças especiais, é o caso da educação, saúde, transporte urbano e até mesmo segurança particular.

Conforme o mesmo autor, a diferença entre serviços públicos e serviços privados não é nítida nem perene e deve ser fundamentada nas atribuições do governo e na análise do cenário atual do país, podendo-se concluir que os públicos serão aqueles que o setor privado não tem interesse ou são impedidos de administrar.

Entretanto, conclui Hoffman (2006) que qualquer que seja a política pública adotada na identificação dos ramos e áreas de atuação do Estado, a Constituição da República de 1988 impõe que atendam aos requisitos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade e eficiência (LIMPE), aos quais a doutrina agrega um sexto e basilar princípio, o da finalidade, que nada mais é do que o atendimento do interesse público.

Desta feita, aquele que tem a atribuição de gerir, gerenciar e administrar serviços públicos deve buscar desenvolver suas funções com capacidade e transparência, sobretudo em relação aos serviços monopolizados, em que não há competitividade alguma, como ocorre com o serviço jurisdicional. Isto significa oferecer ao cliente/usuário (o cidadão) o que há de melhor, a um custo econômico e com uma contraprestação acessível.

Citando Frederick Taylor e Henry Fayol, os precursores da Escola Clássica de Administração, Maximiliano (2000, p. 57), traz as funções da gestão como estudos

de tempos e movimentos, padronização de ferramentas e instrumentos, sistema de pagamento de acordo com o desempenho (Taylor) e, mais sucintamente, planejamento, organização, coordenação, comando e controle (Fayol).

Para Hoffmann (2006), analisando hoje, um século depois de emitidas as opiniões destes dois autores, pode-se dizer que as funções da administração ou da gestão são o resultado do somatório de suas idéias: através do planejamento se define os objetivos, atividade e recursos; através do processo de organização, a divisão do trabalho, responsabilidade e estrutura organizacional; conforme a especialização das pessoas, a execução para a obtenção dos resultados com o aproveitamento dos recursos.

Esse mesmo autor traça os seguintes elementos que ele chama de críticos para o serviço público: são os servidores públicos, as instalações e equipamentos e os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais.

Quanto aos servidores públicos diz que as características dos serviços, principalmente a intangibilidade e a simultaneidade, fazem com que seja inevitável a vinculação do serviço prestado à pessoa do funcionário público que interage com o cliente.

Assim, os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Buscar o envolvimento dos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho, oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades é fundamental.

As instalações e equipamentos representam também, pontos críticos para o serviço público, pois, os clientes-cidadãos normalmente relacionam o ambiente físico e a modernidade dos equipamentos com a qualidade do serviço prestado.

O ambiente agradável além de refletir positivamente para o cliente, também contribui para a satisfação e melhoria qualidade de vida no trabalho. Paralelamente, os equipamentos podem auxiliar na agilização de muitas atividades e também num melhor compartilhamento de informações.

Procedimentos, padrões e sistemas organizacionais representam elementos críticos, pois tanto os procedimentos, quanto os padrões e sistemas organizacionais

devem estar alinhados às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Também é importante identificar e aperfeiçoar os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais que entreguem valor para o cliente e que tenham um impacto importante sobre a percepção desse valor para eles.

## 2.2 Da qualidade

A qualidade é outro termo básico que permeia todo o desenvolvimento deste trabalho e, portanto, a sua conceituação não poderia ficar ausente. Nesse sentido, procurou-se nos diversos autores definições simples, precisas e abrangentes.

Para Campos (1992, p. 2), a qualidade de um produto ou serviço é aquela que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente.

Seguindo, tem-se em Ishikawa (1993), uma abordagem mais ampla, no sentido de que ela deve estar presente em todos os seguimentos da organização, ou seja, no trabalho, na informação, no pessoal, no sistema, nos objetivos, etc., e deve ser controlada nas diversas manifestações do serviço até chegar ao público final.

Antes, Garvin (1992) já dizia que confiar em uma única definição da qualidade não é viável, por isso, listou cinco abordagens gerais para definir a mesma, quais sejam: abordagem transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção.

- a) Na abordagem transcendente, a qualidade é sinônimo de excelência inata, sem possibilidade de ser medida com precisão, sendo apenas conhecida pela experiência;
- b) Quanto ao produto, a qualidade era sinônimo de durabilidade;
- c) Em relação a produção, media-se pela conformidade com as especificações;
- d) O valor devia ser aceitável, considerando os custos da produção;
- e) É na abordagem do cliente que está o foco deste trabalho. Para este, qualidade é atendimento das suas necessidades e preferências, e por ser bastante subjetiva, segundo o mesmo autor, a avaliação devia se dá em relação às especificações técnicas de cada serviço ou produto.

Cabe observar que tais conceitos foram produzidos na década de 90 e que são eminentemente focados no produto e serviço produzidos para setor privado, aquele que tem na concorrência seu principal termômetro.

Trazendo mais para o presente e focalizando na prestação de serviços do setor público, autores como Chiavenato (2010) defendem que a qualidade deve ser buscada em cadeia, de forma descentralizada, onde cada funcionário é responsável por seu trabalho e consciente da satisfação de seu cliente interno e externo.

Para este autor (2010, p. 544), em toda organização há uma extensa cadeia de qualidade: cada funcionário ou operário tem seu fornecedor interno (que lhe proporciona o insumo) e o cliente externo (que recebe o resultado de seu trabalho). No final da cadeia de valor está o cliente externo, o personagem que mais se beneficia com a criação de valor.

Nas palavras do próprio autor (2010, p. 545):

O cliente externo é o último consumidor dos bens e serviços produzidos, enquanto o cliente interno está dentro da organização. São indivíduos ou grupos que usam ou dependem dos resultados de alguma pessoa ou grupo no sentido de fazer bem o seu próprio trabalho. Em cada cargo, cada ocupante é, ao mesmo tempo, um fornecedor para o cargo seguinte e um cliente do cargo anterior.

Muito embora se considere correta tal visão, o forte apelo por descentralização e a criação de estrutura horizontalizada ainda não é possível na administração da Justiça, que tem na hierarquia um de seus pilares. Entretanto, isso não macula o comprometimento pessoal com a qualidade que cada membro da equipe deve desenvolver, mesmo no serviço público, mesmo em estruturas rigidamente hierarquizadas, pois, utilizando as palavras do mesmo autor, qualidade não se faz somente com tecnologia, e sim com pessoas.

Para tanto, o setor de pessoal do Tribunal, por exemplo, deve dar ênfase a capacitação, treinamento, liderança, motivação e conscientização de seu corpo funcional, pois, ignorar as necessidades de seu cliente interno é o mesmo que se indispor com o externo.

Conforme Hoffmann (2006), as características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado conseguiu promover mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos

clientes - o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos gestoriais tayloristas.

Teixeira (1996, pg. 45), já afirmava que:

O governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade.

Segundo Osborne e Gaebler (1994, p.13), citado por Hoffmann (2006), sob a alegação de eficiência, mas normalmente buscando amparar corporações e manter o "status quo", o governo foi distanciando-se da sociedade, e produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente.

Todavia, cabe lembrar, segundo Hoffmann (2006) que a palavra burocracia já teve um sentido positivo. A forma burocrática como a maneira ideal de organizar o governo foi descrita por Max Weber na década de trinta, e a partir daí, o sistema burocrático difundiu-se no setor público e até mesmo no privado.

Designava, conforme o mesmo autor, um método de organização racional e eficiente, para substituir o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários. Com sua autoridade hierárquica e especialização funcional, a organização burocrática tornou possível à realização eficiente de tarefas amplas e complexas.

Todavia, conclui o autor que o modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje, numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez. Assim, na sua época, os governos burocráticos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram de sua missão, tornando-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício.

### **2.3 Atendendo as Expectativas do Cidadão**

Conforme Oosterom (2009, pg. 45), um dos desafios mais comuns que se apresenta a todas as organizações é como servir melhor o cliente. Para ele, o setor público não é exceção, apesar de tradicionalmente este ter sido sempre visto como meio passivo para execução de políticas sociais sancionadas pela legislação.

O autor acrescenta que uma corrente crescente de cidadãos e empresas,

habituada ao fornecimento otimizado de serviços pelo setor privado, começou a exigir do setor público igual forma de provimento de serviços, pois, estes também são pagos através dos impostos dos cidadãos.

Para dar solução a esse problema, o autor afirma que o setor público precisou encontrar meios para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços que fornece. Isso significa, conforme o mesmo, proporcionar maior valor com os recursos empregados, através da melhoria da qualidade dos serviços, além da redução dos custos da prestação desses serviços.

O autor ainda acrescenta que o fato de a necessidade de um melhor serviço ao cidadão concorrer com a tendência de contenção dos orçamentos governamentais tem obrigado o setor público a explorar novos modelos de sustentabilidade no fornecimento de serviços. A solução, segundo ele, está no desenvolvimento de modelos orientados para o cidadão, inspirados no relativo êxito com que o setor privado tem abordado esta situação.

Continuando, ele apresenta alguns insights para abordar a nova visão sobre como o setor público poderá responder ao dinamismo das mudanças e a complexidade das expectativas do cidadão, identificando cinco fatores-chave para o atendimento das expectativas do cidadão, são elas:

1. Entenda o usuário: o cidadão como o centro das atenções do setor público;
2. Derrube as paredes: dos silos departamentais ao governo integrado;
3. Fortaleça as instituições: construa competências para entregar resultados;
4. Concretize os benefícios: cumpra o prometido;
5. A inovação como forma sustentável de satisfazer o cidadão.

Não faz parte da pretensão deste trabalho esmiuçar tais fatores, conforme o autor faz em sua obra, mas, tão somente lançar luzes através da indicação dos principais pensadores sobre o assunto.

É necessário entender como este fenômeno surgiu, fazendo-se premente principalmente nas últimas duas décadas, em que muitos países empreenderam reformas no seu setor público com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento aos cidadãos, modernizar a administração e realizar outras metas estratégicas.

Este foi também o caso do Brasil. O Governo Federal, em 1995, iniciou o processo de Reforma Administrativa, prevista na Constituição Federal de 1988, com a publicação Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que foi debatida e difundida entre as diversas esferas do Governo, além dos Estados e Municípios (PACHECO, 2005).

Para ampliar e dinamizar o processo da reforma administrativa no serviço público o Governo Federal criou em 2005 o Programa GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (MPOG, 2005), que consiste a fusão dos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização e tem a seguinte finalidade:

Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (MPOG, 2005).

O Programa GESPÚBLICA foi instituído para auxiliar o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, criado em 1998 (MPOG, 2005), sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão, em todo o país, principalmente os Municípios.

Para Bresser-Pereira (2002), seu principal mentor, a reforma administrativa no serviço pública vinha ocorrendo em diversos países desenvolvidos, e o Brasil precisava de uma mudança decisiva para habilitá-lo a competir em um mundo global em que os estados nacionais se tornaram mais estratégicos do que antes, embora tenham também se tornado mais interdependentes.

Entre os países em desenvolvimento, conta Bresser (2002) que o Brasil está na dianteira, embora haja também algum avanço no Chile e no México. E segundo o autor duas forças contribuíram para esta reforma, uma foi a globalização e outra foi a democracia, que instituíram grandes desafios ao serviço público (Governo).

A questão da reforma administrativa, hoje, deverá rever e redimensionar o papel do Estado e suas áreas de atuação, cabendo a ela promover a eficiência da Administração Pública que segundo Pacheco (2005, p.41) é "a necessidade de

reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário”.

A reforma na administração pública no Brasil trouxe à debate, conforme Pacheco (2005, p.43), temas como: “do fortalecimento da capacidade de governo, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos”.

Embora, conforme Oosterom (2009, pg. 46), em diversos níveis tenha se registrado avanços, há ainda um espaço importante na maioria dos países para a atuação nesta melhoria. Pelo menos seis fatores, segundo o mesmo autor, ditam hoje a urgência para focalização na melhoria dos serviços públicos. São eles, in verbis:

1. **Consciência do usuário:** os cidadãos na atualidade estão mais conscientes de seus direitos, possuem melhor acesso a informações sobre serviços públicos e conseqüentemente tem maiores expectativas.
2. **Restrições Orçamentárias:** muitos governos enfrentam dificuldade cada vez maior para financiar o setor público através do aumento de impostos. Parte da dificuldade é provocada pela resistência a essa opção. Mas parte também é gerada pelo fato de que, em uma sociedade globalizada, muitas pessoas e empresas, com grande representatividade na arrecadação, desfrutam de mobilidade de investimentos e recursos jamais alcançada anteriormente.
3. **Maior transparência:** a intensificação do papel da mídia e do ativismo social gerou uma maior demanda de responsabilidade e transparência de uma maneira geral. No entanto a questão da transparência é mais complexa no setor público, transformando instantaneamente uma questão de gestão em um problema político.
4. **Competição por investimentos:** atrair investimentos para financiar o desenvolvimento econômico nacional é prioridade para a maioria dos países. Os gestores de fundos de investimentos consideram a eficiência do setor público como um dos determinantes ao avaliar o destino dos seus recursos. Neste contexto, o custo de se fazerem negócios em um certo país torna-se um importante indicador da eficiência do setor público. A busca pela redução de custos requer uma abordagem que equilibre o

atendimento das necessidades do usuário e o aumento da eficiência na prestação dos serviços. Deste modo, a concorrência mundial para a obtenção de “investimentos” como meio de desenvolvimento econômico também impulsiona a agenda de reformas do governo na prestação de serviços públicos.

5. **Agenda da reforma no setor público:** muitos governos, sobretudo os situados nos países em desenvolvimento, enfrentam o desafio comum de alcançar as Metas de Desenvolvimento do Milênio, definidas pelas Nações Unidas. O cumprimento das Metas está estreitamente relacionado com o fornecimento eficaz de serviços públicos, o que requer melhorias no desempenho dos mesmos. Consequentemente, grande parte dos programas de financiamento oferecidos por instituições multilaterais e bilaterais depende de ações de modernização e melhoria dos serviços públicos promovidos pelo governo.
6. **Mudanças nas características demográficas:** os governos de muitos países, especialmente dos desenvolvidos, necessitam reagir ao impacto das mudanças nas características demográficas – particularmente relacionadas ao aumento das populações mais idosas. No decorrer do tempo, há uma redução nas populações economicamente ativas, que impõem maior pressão sobre um número de pessoas para gerar a riqueza necessária para custear os padrões de vida de uma nação.

Para apresentar uma proposta adequada a estes desafios, Oosterom (2009, p. 48) afirma, com razão, que o setor público precisará reavaliar seus papéis de formulador de políticas públicas, de regulador e de provedor de serviços, pois, uma maior clareza e um melhor direcionamento de cada um desses papéis ajudariam a pavimentar o caminho da transformação organizacional e das mudanças para os processos e funções essenciais.

Também, segundo o mesmo autor, trariam como resultado o desenvolvimento de abordagens e modelos de prestação de serviços, capazes de forjar parcerias com o setor privado e com o terceiro setor, beneficiando-se de suas aptidões e culturas complementares.

De qualquer maneira, conclui o autor, o primeiro passo para realizar a transformação é colocar o cidadão como o centro das atenções do setor público,

redesenhando estruturas, processos e sistemas a partir desta perspectiva.

## 2.4 Qualidade no Brasil

Mais especificamente quanto à qualidade na prestação de serviços no Brasil, Giansesi e Corrêa (1994, p. 195) disse que a mesma ainda gera polêmica e que o consumidor brasileiro se acostumou a se conformar com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público quanto no setor privado, o que gera nele irritação, indignação e sensação de impotência.

Isso talvez fosse verdade há duas décadas, entretanto, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, determinando, dentre outras tutelas, a proteção ao consumidor, este quadro vem se alterando.

O código de defesa do Consumidor entrou em vigor em 1990 e trouxe consigo uma gama de direitos e deveres, diretrizes, políticas, e princípios que mudaram radicalmente esta versão, ao ponto de se fazer projetar inclusive no serviço público, onde é maior a massificação dos procedimentos.

Segundo Chiavenato (2010, p. 564), a frase mais ouvida nos departamentos de marketing das grandes organizações é: “o consumidor está se tornando cada vez mais exigente”.

É certo que a mudança de mentalidade provocada pela busca da qualidade é um diferencial na vida do indivíduo, que o ajuda na sua carreira profissional e também na vida pessoal. Conforme Chiavenato (2010, p. 564), para a empresa, os resultados práticos das mudanças são visíveis na redução de desperdícios de materiais e mão-de-obra, produção de menor índice de material não conforme e, é lógico, crescimento da rentabilidade.

O cliente quase sempre tem razão. E, se não tiver, pelo menos merece ser ouvido. Mais do que simples retórica essa concepção encaixa-se perfeitamente na definição moderna da qualidade em serviço dada por Giansesi e Corrêa (1994). Para eles, esta pode ser medida de acordo com o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas ou excedidas segundo as percepções anteriores que eles tinham do serviço, antes mesmo de estes serem efetivamente prestados.

Baseado neste conceito pode-se dizer que a qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido

pelo cliente. Portanto, a qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação, ou diferença, entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada, após a efetiva utilização do produto.

Balizados nesta vertente, os pesquisadores Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) preocupados em realizar a mensuração da qualidade dos serviços identificaram cinco dimensões para análise, quais sejam: tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

- a) Dentro da **tangibilidade** estão as instalações físicas, os equipamentos, a aparência dos funcionários e os materiais de comunicação;
- b) A **confiabilidade** refere-se à consistência e certeza da prestação do serviço prometido;
- c) A **responsabilidade** nada mais é do que o comprometimento na hora de auxiliar os consumidores e disponibilidade dos funcionários para a prestação dos serviços;
- d) A **segurança** emana da certeza das operações, cortesia e habilidade dos prestadores de serviço;
- e) Por **empatia** entendem os pesquisadores que se refere ao interesse no atendimento do cliente, personalização e capacidade de resolução.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam e o que foi obtido. Segundo Mowen e Minor (2003, p.57), "expectativas são as primeiras opiniões de uma pessoa sobre o que deveria acontecer em uma determinada circunstância". Tal expectativa é importante porque influencia sua tomada de decisão na escolha de um serviço, que é subjetiva.

Todo cliente possui expectativas de como será tratado pela empresa no momento da prestação do serviço. E esta expectativa será comparada com a percepção do serviço quando realizado, ou seja, como cita Corrêa e Caon (2002), o "momento da verdade" é o do contato do cliente com a empresa, é o momento que o cliente experimenta a realização do serviço, percebe o serviço e pode sentir satisfação ou insatisfação diante dele.

Ainda para Mowen e Minor (2003, p. 221), satisfação do cliente é:

A atitude referente a um produto ou serviço, após sua compra ou uso, é um julgamento de avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la.

Quando na prestação do serviço a expectativa do cliente é menor do que a percepção do serviço significa um serviço prestado com qualidade e satisfação para o cliente, tendendo a fidelização. Se a expectativa do cliente é igual a percepção do serviço significa satisfação para o cliente, mas que não levará a fidelização do mesmo. E se a expectativa do cliente é superior a percepção do serviço significa insatisfação para o cliente, gerando uma imagem negativa da empresa (GIANESI e CORREA, 1994).

## **2.5 Modelo de Mensuração da Qualidade em Serviço**

Avaliar a qualidade de um serviço não é tarefa muito fácil. Os modelos então foram criados para possibilitar o entendimento da complexidade de um serviço de qualidade.

Hoffmann (2006) diz que o primeiro modelo foi o de Christian Gronroos, em 1982, denominado de The Perceived Service Quality Model ou Modelo da Qualidade Percebida. Para aperfeiçoá-lo surgiu o Gap Analysis Model, ou Modelo de Falha da Qualidade, desenvolvido por V. A Zeithml, A. Parasuraman e L. L Berry, em 1988. Este último, conforme Hoffmann (2006) apresenta uma técnica de escala de múltiplos itens para quantificar as falhas no serviço, conhecida como SERVQUAL e que dará suporte a presente pesquisa.

Outro modelo importante é o Benchmarking que avalia a qualidade do serviço prestado em comparação com o que está sendo prestado em outras instituições (CORREA e CAON, 2002).

Shigeo Shingo apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2000) desenvolveu o método Poka-yoke de mensuração e controle da qualidade de serviços que consiste na utilização de dispositivos manuais ou listas de verificação (check list), para que o executor da tarefa não cometa falhas ou erros durante os processos e rotinas de prestação de serviços.

Existe, ainda, uma série de modelos de avaliação de qualidade disponíveis como estatísticos ou matemáticos que não serão apresentados neste trabalho. Visto o objetivo desta pesquisa é adaptar e aplicar um único modelo de avaliação para

medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos, qual seja, o modelo de falha da qualidade, GAP ou SERVQUAL.

Tal modelo, conforme Hoffmann (2006) originou-se de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e se propunha a encontrar respostas às seguintes dúvidas:

1. Como exatamente os consumidores avaliam a qualidade de um serviço?
2. Os serviços são avaliados pelos consumidores de uma forma global ou parcial?
3. Quais as múltiplas facetas das dimensões de um serviço?
4. Estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço?

Através de pesquisas, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) conseguiram identificar cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, vistos anteriormente. Estas dimensões são analisadas de acordo com o modelo de falha da qualidade em serviços.

Segundo Eleutério e Souza (2002, p. 57) as falhas ou gap's representam:

Gap 1 – representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes.

Gap 2 – representa a discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.

Gap 3 – representa a discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

Gap 4 – representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes.

Gap 5 – representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

É preciso, entretanto, deixar claro que o recorte deste trabalho será realizado

em relação à Falha 5 que é a mais importante, ou seja, na discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Trata-se das expectativas e percepções, para as quais deveria haver um questionário próprio e separado, conforme a técnica utilizada pelos autores originais. Entretanto, por razões didáticas e temporais, resolveu-se aplicar, nesta pesquisa, o questionário apenas sobre as percepções, que corresponde ao que é sentido pelo consumidor, após experimentar o serviço.

Para tanto, utilizando as cinco dimensões da qualidade acima mencionadas: tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, estruturou-se o questionário com quinze itens e mais três enquetes, conforme o apêndice anexo.

### 3 DA COMARCA E DA PESQUISA

Este capítulo trará os principais aspectos práticos do trabalho: primeiramente remeterá aos dados do local da pesquisa, sua estrutura, os serviços e a organização funcional. Depois, lançar-se-ão os dados coligidos com o questionário respondido.

#### 3.1 Estrutura Organizacional da Comarca

O presente estudo foi aplicado na sede de uma das circunscrições judiciárias do Estado da Paraíba, atualmente denominada de quarta circunscrição segundo nova Lei de Organização Judiciária, Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010 (LOJE), qual seja, a cidade de Sousa, situado no sertão da Paraíba, distante 470 Km da Capital João Pessoa e que possui uma população de mais de sessenta e cinco mil habitantes, conforme o censo 2010 do IBGE.

A pesquisa levou em conta as peculiaridades locais e regionais da Comarca em estudo, bem como considerou o contexto histórico, de início de século, em que se percebe que a opinião do usuário encontra-se cada vez mais valorizada, quando se quer chegar a um patamar de excelência em serviços.

Além disso, é preciso que se frise que a pesquisa foi aplicada num período importante para o Judiciário nacional e estadual, há quase seis anos da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e as vésperas do vigor de uma nova Lei de Organização Judiciária (LOJE).

A nova LOJE trouxe promessas de mudanças significativas para todas as Varas das diversas Comarcas do Estado, inclusive no que diz respeito a Comarca em estudo que teve ampliação de varas, mudança de competência, de denominação e até dos termos que a compõem.

Neste contexto, há que se destacar o esforço realizado pelos Juizes de Direito da Comarca de Sousa-PB, que fizeram proposituras em dois momentos distintos. A primeira junto a sub-comissão de reforma da LOJE, antes da apresentação do anteprojeto. A segunda após a divulgação do anteprojeto para consulta pública.

Segundo palavras do então Juiz de Direito do Segundo Juizado Especial Misto de Sousa, o Juiz Dr. Bernardo Antônio da Silva Lacerda, eles conseguiram

considerável sucesso no segundo momento, de modo que a distribuição do serviço passou a ficar mais homogênea. A baixa, segundo ele, restou no que diz respeito aos Juizados Especiais, já que nenhuma das proposições foram aceitas.

Em relação aos Juizados Especiais, a nova lei promoveu a criação de mais três Juizados Auxiliares Mistos na Comarca de Sousa dada à grande demanda absorvida por esta especializada e a exigência legal de solução dos conflitos em menor espaço de tempo do que aquele previsto para os processos que tramitam no juízo comum.

Segundo dados do SISCOB e do e-jus (08/09/2009), cedidos gentilmente pelo Magistrado acima citado, os dois juizados especiais da Comarca de Sousa respondem por 34,175% dos processos ativos, enquanto que as cinco unidades da justiça comum respondem por 65,285% destes processos. Se incluirmos os processos da VEP a situação quase não se altera, uma vez os números seriam 32,830% e 67,170%, respectivamente.

Vê-se, portanto, que os dois Juizados Especiais Mistos já existentes acumulavam 1/3 dos processos da Comarca de Sousa sendo imperiosa a criação das novas unidades, sob pena de inviabilizar-se a tão decantada resposta célere proposta para as demandas do microssistema.

Em relação às demais unidades judiciárias, deu-se no art. 2º, VI, a e b, do capítulo II, da Seção I da nova lei, a criação de duas novas varas mistas para a comarca de Sousa, para atender reivindicação antiga dos operadores do direito da nossa região, entretanto, não foi acatada a sugestão dos magistrados para que houvesse separação entre varas cíveis e criminais, o que facilitaria a prestação jurisdicional rápida e de qualidade, já que permitiria trabalhar com um menor número de matérias, permitindo maior aprofundamento das questões associadas e adoção de procedimentos de gestão mais eficientes. A formatação sugerida pelos Juizes foi a seguinte:

Três (03) varas criminais, sendo:

A – Tribunal do Júri e feitos criminais gerais;

B – Execução Penal e feitos criminais gerais;

C - Violência Doméstica Contra a Mulher, Tóxicos e feitos criminais gerais.

Quatro (04) varas cíveis, sendo:

A - Família e Sucessão;

B – Infância e Juventude e feitos cíveis gerais;

C - Fazenda Pública, Jurisdição Voluntária e feitos cíveis gerais;

D - Fazenda Pública, Registro Público e feitos cíveis gerais. A formatação que vingou foi:

1ª Vara Mista com competência prevista no Caput e parágrafo único do 175 (Competência Privativa ) e art. 176 (Competência por Distribuição) da LOJE.

2ª Vara Mista com competência prevista no Caput e parágrafo único do art. 175 (Competência Privativa) e artigos 167, 177 e 178 (Competência por Distribuição) da LOJE.

3ª Vara Mista com competência prevista nos artigos 168 (Competência Privativa) e 170 (Competência por Distribuição) da LOJE.

4ª Vara Mista com competência prevista nos artigos 164, 165 (Competência Privativa) e 166 (Competência por Distribuição) da LOJE.

5ª Vara Mista com competência prevista nos artigos 164, 165 (Competência Privativa) e 166 (Competência por Distribuição) da LOJE.

6ª Vara Mista com competência prevista no Caput e parágrafo único do 175 (Competência Privativa) e artigo 179 (Competência por Distribuição) da LOJE.

7ª Vara Mista com competência prevista no artigo 164 (Competência Privativa) e artigos 169, 171, 172 e 173 (Competência por Distribuição) da LOJE.

Os serviços prestados na sede da Comarca compreende desde a prestação jurisdicional em si até consulta processual, passando por emissão de certidões e até estacionamento para carros, que na maioria das vagas permanece privativo para funcionários, juizes e promotores.

A organização funcional compreende, enquanto não começar a vigorar as disposições da nova LOJE acima descritas, cinco varas mistas e dois Juizados Mistos, com suas respectivas serventias judiciais, além de sala de arquivo, secretaria, recepção, distribuição, central de mandado, turma recursal, biblioteca, cantina e etc.

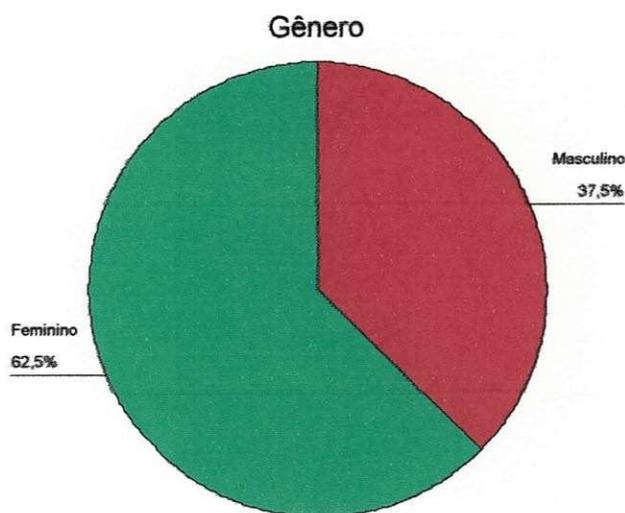
Atualmente, o Fórum conta com um corpo funcional de aproximadamente cem servidores e apenas quatro magistrados reversando-se entre as sete serventias, em

vista da transferência dos demais, são eles: Dr. Normando Fernandes, Dr. Bernardo Antônio, Dra. Remédios Pordeus e Dra. Ieda Maria Dantas.

#### 4.2 Análise dos Resultados do Questionário Aplicado

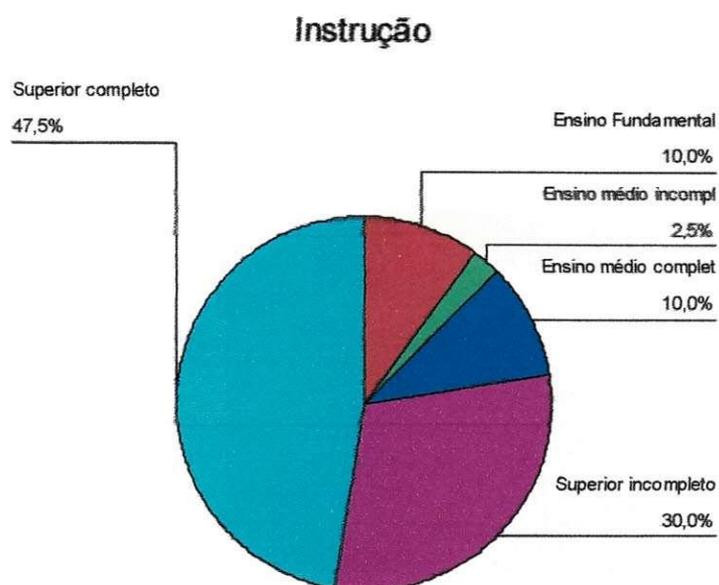
Para a presente pesquisa, as percepções dos consumidores foram avaliadas em uma escala de sete pontos. A escala varia de “concordo muito” até “discordo muito”. Os resultados estão então comparados segundo gráficos a seguir:

O gráfico um (1) evidencia o perfil dos questionados através do gênero e do grau de instrução. O Resultado havido das 40 (quarenta) pessoas que responderam ao questionário resulta que 37,5% (trinta e sete e meio por cento) são do sexo masculino e 62,5% (sessenta e dois e meio por cento) são do sexo feminino.



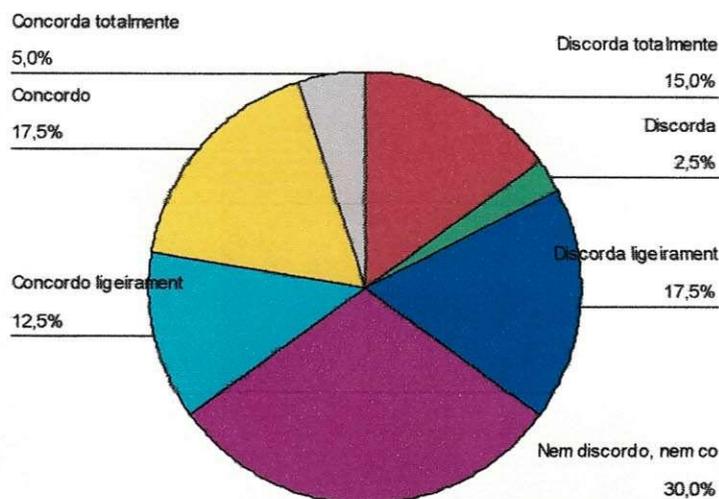
**Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados**  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Observa-se no gráfico 2 que a grande maioria dos entrevistados tem o nível superior completo (47,5%) e superior incompleto (30%). No ensino fundamental e ensino médio completo cerca de 10% dos entrevistados, perfazendo um total de 20%. Apenas 2,5% têm o ensino médio incompleto. Desta forma, a qualidade medida por um público assim poderá ser mais elevada, com um grau maior de exigência. Conforme se verá.



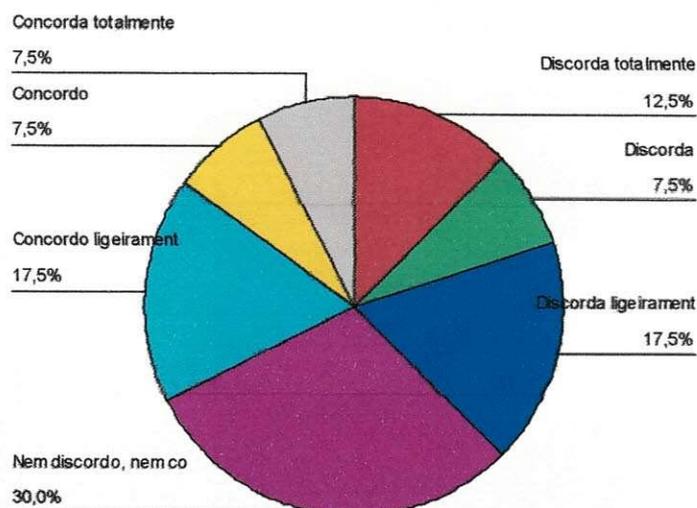
**Gráfico 2 – Nível de instrução dos entrevistados**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

Na análise das percepções propriamente dita, inserida na dimensão tangibilidade, sobre os equipamentos do Fórum apontou-se um empate nas respostas, com um percentual de 35% (trinta e cinco por cento) para considerá-los modernos e 35% (trinta e cinco por cento) para não considerá-los modernos e mais o percentual de 30% (trinta por cento) que se mantiveram neutros. Desta forma, não se pôde obter dados analíticos conclusivos para esse tipo de referencial. Talvez por que os entrevistados não tenham tido uma clara compreensão do que seja a expressão "equipamentos modernos", ou alguns sejam mais exigentes do que outros a este respeito.



**Gráfico 3 - O Fórum tem equipamentos modernos**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

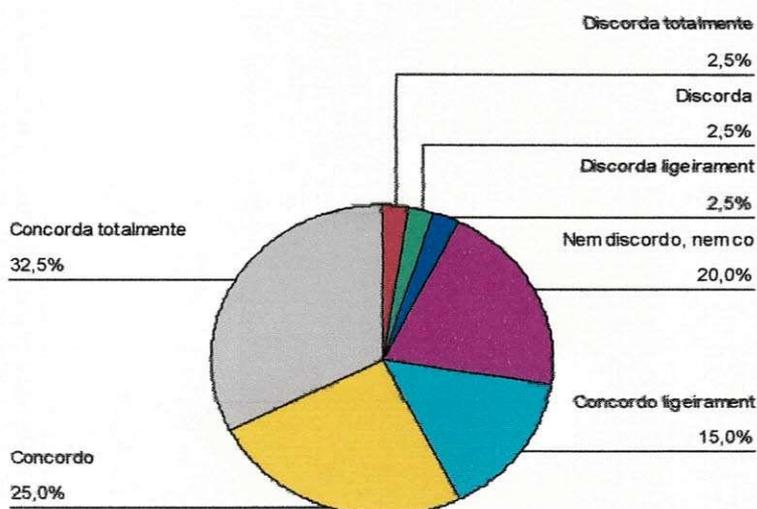
Ainda na análise da tangibilidade, sobre as instalações físicas, incluindo o ambiente interno e externo, também se verifica quase um empate técnico, com um percentual um pouco maior para não, ou seja, as instalações físicas não foram consideradas agradáveis, por um percentual de apenas 5% (cinco por cento) e, mais uma vez, 30% (trinta por cento) se mantiveram neutros. Conforme dito acima, o conceito de instalações físicas agradáveis também sofreu bruscas variações, vencendo os mais exigentes.



**Gráfico 4 - As instalações físicas (ambiente interno e externo) do Fórum são agradáveis.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

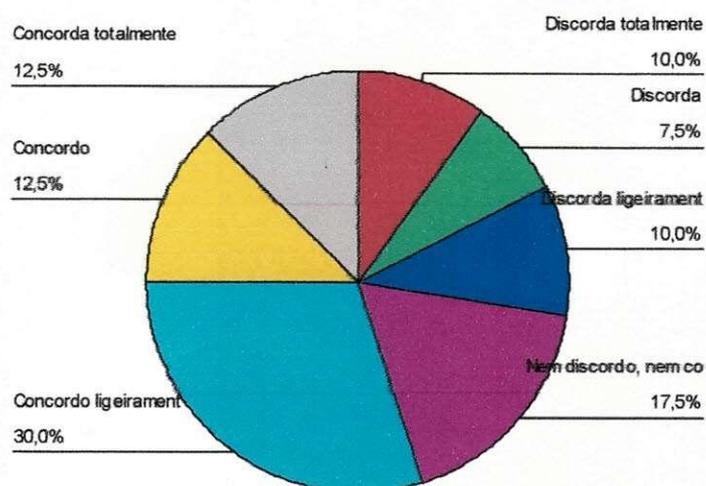
Continuando na análise da tangibilidade, quanto ao item aparência dos servidores, a esmagadora maioria de 72,5% (setenta e dois e meio por cento) concorda que ela é boa, contra 27,5% (vinte e sete e meio por cento) que não e 20% (vinte por cento) que se mantiveram neutros. É bom que se diga que a aparência conta muito no contato com o público, sobretudo num ambiente tão formalista e sóbrio como o da Justiça.



**Gráfico 5 - Os servidores do Fórum têm boa aparência**

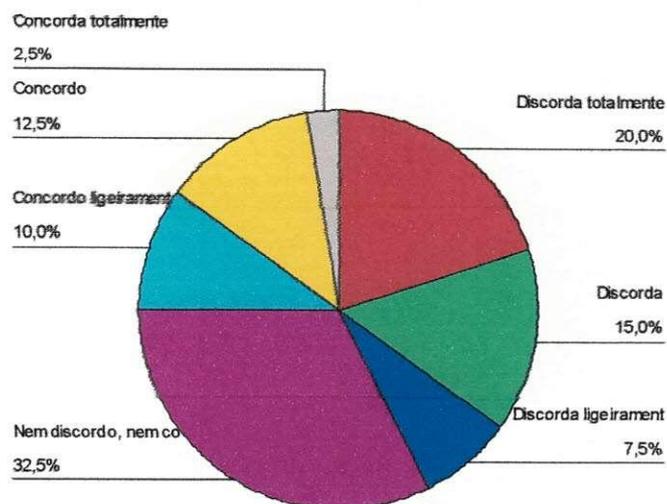
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

Quanto a saber se a informatização dos serviços melhorou a prestação dos mesmos, 55% (cinquenta e cinco por cento) concorda que sim contra 27,5% (vinte e sete e meio por cento) que não e 17,5% (dezessete e meio por cento) que se mantiveram neutros. É de se prever tal resposta, já que a informatização tornou-se indispensável no mundo moderno, entretanto, muitos são os que reclamam dos problemas gerados com as deficiências comuns aos sistemas e redes.



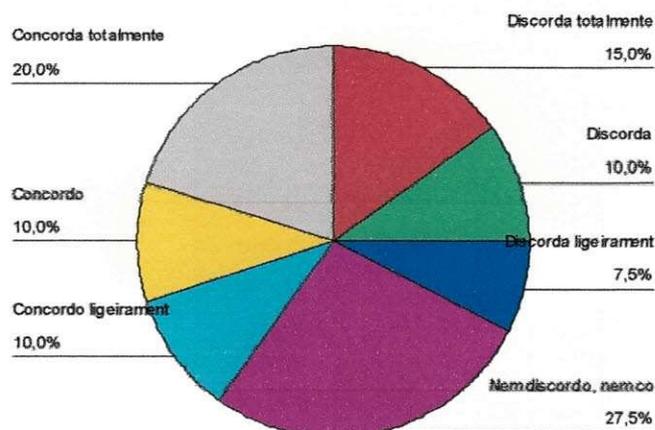
**Gráfico 6 - A informatização dos serviços do Fórum (computadores, internet etc) tem proporcionado melhoria na prestação do serviço.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

No item comprometimento dos servidores quanto aos prazos, 25% (vinte e cinco por cento) acham que estes são comprometidos contra 42,5% (quarenta e dois e meio por cento) que responderam não e 32,5% (trinta e dois e meio por cento) que se mantiveram neutros. Eis aí o tendão de Aquiles do Judiciário: a morosidade. Sob este aspecto, não se deve por toda a culpa nos servidores e sim no sistema como um todo que deve sofrer alterações, sob pena de não se conseguir satisfazer o usuário deste serviço, por completo.



**Gráfico 7 - Quando os servidores do Fórum comprometem-se a fazer algo em determinado prazo, eles o fazem.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

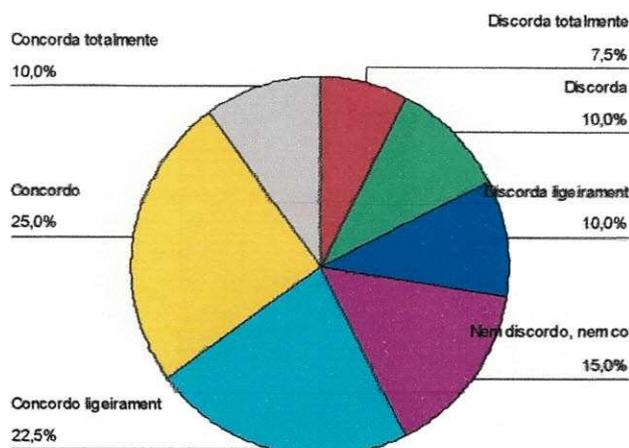
No que diz respeito à resolução de problemas, 40% (quarenta por cento) disseram sim, os servidores do Fórum demonstram um sincero interesse em resolvê-los e 32,5% (trinta e dois e meio por cento) que não e 27,5% (vinte e sete e meio por cento) que se mantiveram neutros. Ponto a favor dos servidores.



**Gráfico 8 - Quando um usuário do serviço tem um problema, os servidores do Fórum demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

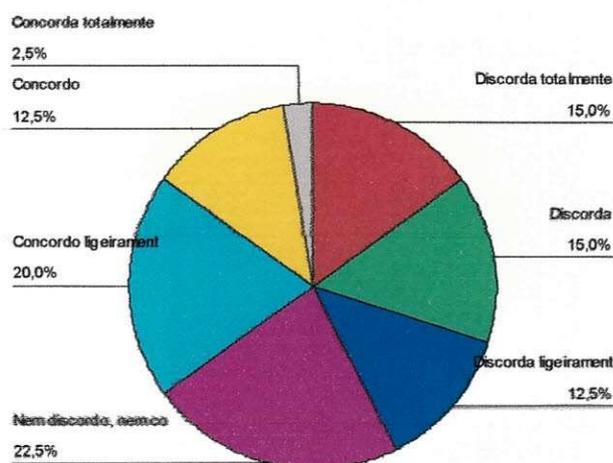
Sobre fazer a coisa certa da primeira vez, 57,5% (cinquenta e sete e meio por cento) concordam que sim, os servidores o fazem contra 27,5% (vinte e sete e meio por cento) que acham que não e 15% (quinze por cento) que se mantiveram neutros.

Idem ao comentário acima.



**Gráfico 9 - Os servidores do Fórum prestam o serviço certo da primeira vez**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

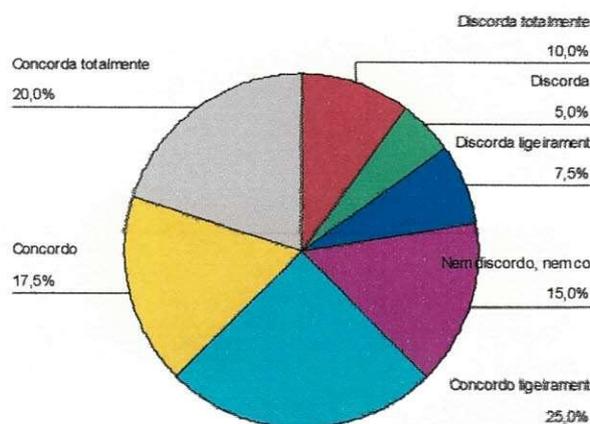
Sobre o cumprimento dos prazos no tempo prometido, um percentual de 42,5% (quarenta e dois e meio por cento) respondeu não contra 35% (trinta e cinco por cento) que sim e 22,5% (vinte e dois e meio por cento) que se mantiveram neutros. A repetição sobre morosidade foi proposital e confirmatória para a visão negativa dos usuários.



**Gráfico 10 - Os servidores do Fórum prestam o serviço no prazo prometido.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

A atualização do sistema de informatização foi outro item favorável na opinião dos entrevistados, com um percentual de 62,5% (sessenta e dois e meio por cento)

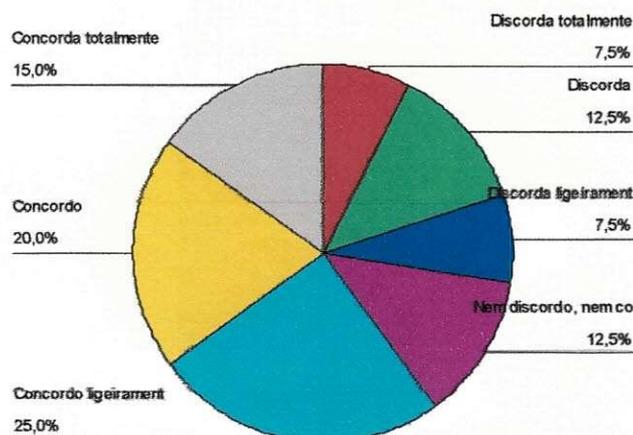
contra 22,5% (vinte e dois e meio por cento) e 15% (quinze por cento) que não quiseram opinar. Eis um ponto cuja resposta surpreendeu, em vista das constantes reclamações havidas em sentido contrário.



**Gráfico 11 - O sistema de informatização (de acompanhamento dos processos) se mantém atualizados**

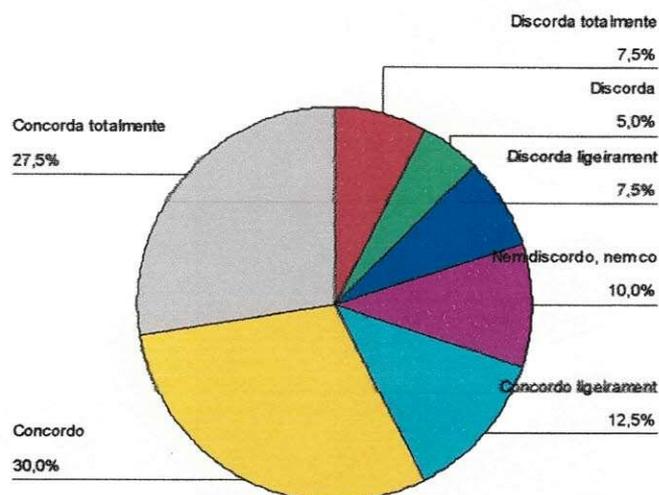
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

A presteza foi medida como positiva com 60% (sessenta por cento) contra 27,5% (vinte e sete e meio por cento) e 12,5% (doze e meio por cento) que preferiram não opinar e a confiança também, com 70% (setenta por cento) respondendo que sim contra 20% (vinte por cento) que não e mais 10% (dez por cento) que não quiseram ou puderam ou souberam opinar. Tais resultados, certamente, corroboram com o esforço realizado pelo corpo funcional.



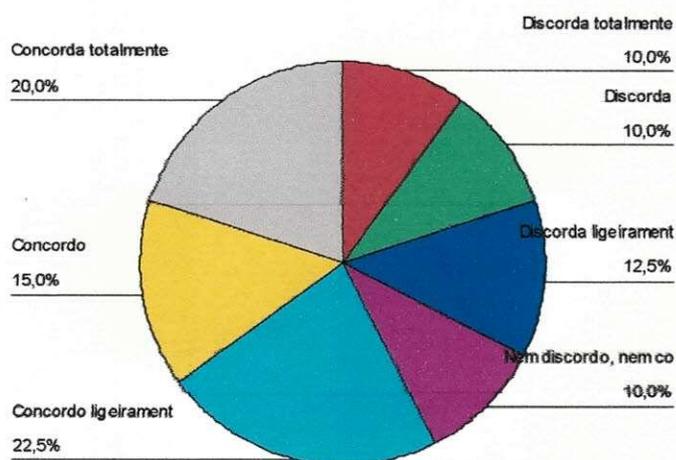
**Gráfico 12 - Os servidores do Fórum atendem aos usuários com presteza**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**



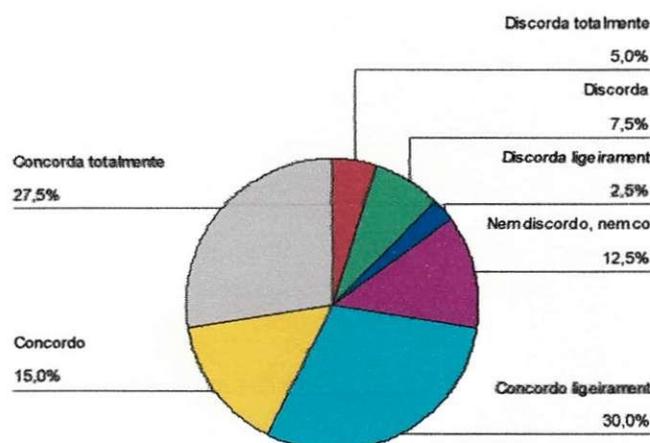
**Gráfico 13 - O cliente pode confiar nos servidores do Fórum.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

Sobre a dimensão segurança na realização de audiências e demais contatos realizados no Fórum, 57% (cinquenta e sete por cento) responderam que é positivo, contra 32,5% (trinta e dois e meio por cento) que não e 10% (dez por cento) que não souberam opinar. Isso é bom porque demonstra estabilidade institucional.

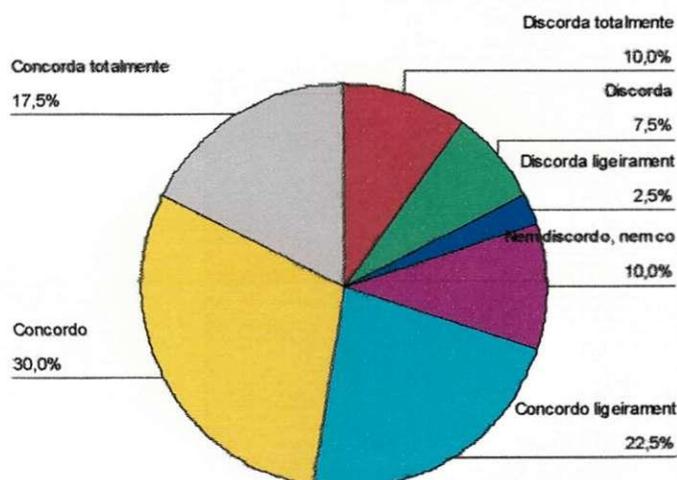


**Gráfico 14 - Você sente-se seguro em suas audiências e demais contatos realizados no Fórum.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

A cortesia e o conhecimento foram outros pontos com alto nível de aprovação, com percentuais de 72,5% (setenta e dois e meio por cento) e 70% (setenta por cento) para sim e 15% (quinze por cento) e 20% (vinte por cento) para não, respectivamente. Também o percentual dos que se mantiveram neutros foi pequeno, apenas 12,5% (doze e meio por cento) e 10% (dez por cento). Mais ponto positivo para os servidores.

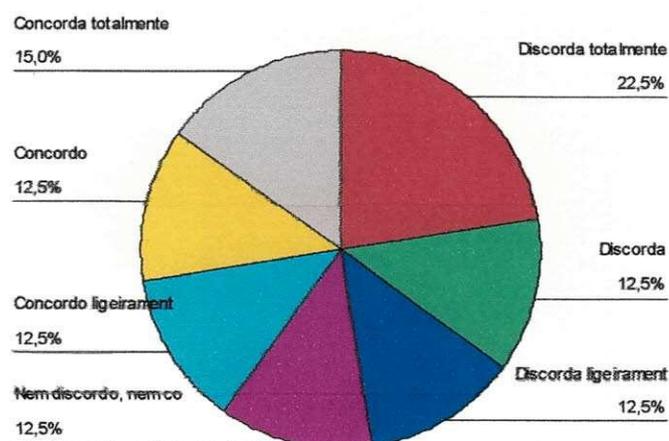


**Gráfico 15 - Os servidores do Fórum são corteses com você.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**



**Gráfico 16 - Os servidores do Fórum possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.**  
**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

O horário de funcionamento, um dos principais motivos de reclamações na prestação dos serviços jurisdicionais, foi avaliado negativamente por 47,5% (quarenta e sete e meio por cento) dos respondentes contra 40% (quarenta por cento) que ficaram na faixa positiva e 12,5% (doze e meio por cento) que se mantiveram neutros. Isso já era de se esperar por ser um dos pleitos mais antigos das categorias que se servem desses serviços, desde muito tempo. Considerando as reações em relação às últimas decisões do CNJ sobre o assunto, essa celeuma ainda está longe de um fim. Há que se apontar a iniciativa do TJPB de fazer uma enquete sobre o assunto no seu site. Entretanto, seja qual for a decisão, a tendência é desagradar a algumas categorias ou a todas.



**Gráfico 17 - Fórum tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2011**

Portanto, do total das 15 (quinze) questões aplicadas, apenas 04 (quatro) apresentam valores negativos, ou seja, com percepção desfavorável do serviço prestado, são elas: instalações físicas, grau de comprometimento, cumprimento dos prazos e horário de funcionamento.

Isto demonstra que as falhas apontadas são mesmo de ordem técnica, comportamental e funcional e representam reclamações antigas na visão dos usuários, demonstrando que existem mesmo diversas falhas conjunturais na prestação deste tipo de serviço. Na relação contrária, onde a percepção foi positiva, demonstra o esforço dos servidores e sua crescente importância na melhoria do

serviço.

Conforme as cinco dimensões da qualidade apontadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os resultados indicam:

- a) Tangíveis: no que se refere aos objetos físicos das instalações (gráfico 3), equipamentos (gráfico 4), aparência dos funcionários (gráfico 5) e materiais de comunicação (gráfico 6 e 11), a percepção dos entrevistados obtiveram resultados que ficaram num nível bom das expectativas, indicando a existência de pouca falha ou problema com as instalações apenas, podendo alguns equipamentos estarem ultrapassados ou sem condições ideais para trabalho. Um valor bastante positivo de observação é como os usuários percebem o valor agregado na aparências dos funcionários, apesar de estes não usarem uniformes ou padrão de vestimentas.
- b) Confiabilidade: em relação à consistência e a certeza da prestação do serviço prometido, de modo confiável (gráfico 13) e com bom desempenho (gráfico 9), os resultados das questões ainda permaneceram com valores positivos, indicando a existência de uma insegurança no que diz respeito aos prazos no cumprimento dos serviços (gráfico 10), o que representa a velha noção de que a Justiça é morosa mesmo, não se podendo apontar culpados apenas em um dos seguimentos, mas, sobretudo, no próprio sistema.
- c) Responsabilidade: consiste no fator do comprometimento na hora de auxiliar os consumidores (gráfico 7) e a disponibilidade dos funcionários para a prestação do serviço. Nesta dimensão aparece um ponto negativo apenas e que está umbilicalmente ligado ao anterior, ainda sobre a questão dos prazos.
- d) Segurança: neste ponto a certeza de suas operações, a cortesia dos prestadores de serviço e habilidades necessárias para transmitir segurança são analisados (gráfico 14). Nesta dimensão o resultado apresenta uma questão de equilíbrio, onde a percepção dos entrevistados em relação à confiança aos mesmos é atendida. Sinalizando que estes se sentem confiáveis para participar da prestação dos serviços no Fórum de Sousa.
- e) Empatia: é observado o interesse no atendimento ao cliente (gráfico 8), a personalização do atendimento, presteza (gráfico 12) e capacidade de resolução do interesse do cliente (gráficos 15 e 16). Esta dimensão apresenta-se quase prejudicada mediante o princípio da impessoalidade que impera no setor público.

Cabe destacar que o horário de atendimento foi um dos principais fatores desfavoráveis neste item (gráfico 17).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas nos últimos anos, através da globalização, fizeram com que as empresas privadas tivessem que buscar novas tecnologias de gestão frente às novas exigências do mercado e dos clientes, para poder manter sua competitividade. As empresas que prestam serviços e o setor público também passaram a sofrer pressão dessas mudanças, pois o consumidor, o cidadão começou a exigir dos órgãos públicos a mesma qualidade na prestação de serviços.

O objetivo deste trabalho foi o de aplicar um modelo de avaliação para medir a percepção de qualidade na prestação dos serviços públicos. Para isto realizou-se a avaliação e análise da percepção da qualidade dos serviços prestados no Fórum da Comarca de Sousa, na opinião dos seus usuários.

Neste processo de avaliação foi utilizado o modelo SERVQUAL de análise da qualidade de serviços estruturado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), onde se fez um recorte para aplicação dos questionários apenas no que diz respeito à percepção em relação à prestação dos serviços jurisdicionais da referida Comarca, não se medindo a expectativa, como determinado pelo modelo original dos referidos autores.

Os dados obtidos nos questionários foram comparados e analisados com base nas cinco dimensões da qualidade em serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, determinadas por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988).

Com base no resultado dos questionários do modelo SERVQUAL e na observação do pesquisador, o serviço jurisdicional apresenta algumas falhas, mas, não fica longe de uma gestão de serviços de qualidade, na medida em que se façam algumas melhorias estruturais locais, principalmente no que diz respeito às instalações físicas, ao grau de comprometimento funcional, ao cumprimento dos prazos e ao horário de funcionamento.

Para minimizar as falhas apresentadas, sugere-se a implantação de um processo de correção como alternativas de soluções que possam ser adotadas para melhorar a prestação de serviço atual e direcionar para uma prestação de serviço de qualidade, observando os modelos propostos da nova gestão pública, já previstos pelo CNJ e pelo próprio Tribunal da Paraíba.

Este processo de correção visa iniciar o processo de nova gestão de serviços também no âmbito jurisdicional, de forma estratégica e planejada e que passe por perenes avaliações da qualidade do serviço, levando-se em conta a opinião do cidadão também.

É certo que com a identificação de indicadores de falhas em uma gestão de serviços, após conhecê-los, a administração pública poderá alterar o estado atual de sua prestação de serviços, para um status de excelência de qualidade e reconhecimento por parte de seus clientes/usuários.

Contudo, se o serviço público não se adaptar aos padrões de qualidade exigidos pela sociedade, atualmente, a fim de aumentar a satisfação do cliente (interno e externo), e sem observar os novos padrões de gestão no serviço público proposto nas três esferas governamentais, continuará a ter uma ineficiência e ineficácia em sua prestação, podendo estas se agravar ao longo do tempo, conforme insatisfação dos clientes e não adaptação dos padrões de qualidades propostos.

Portanto, a utilização de modelo que leva em conta a opinião do cidadão na avaliação da qualidade na prestação de serviços e a observação dos resultados obtidos, constitui ferramenta útil a ser utilizada pelos gestores, contribuindo, assim, para a melhoria e desenvolvimento das estratégias em suas diversas esferas, inclusive na jurisdicional, maximizando os resultados, otimizando os custos e minimizando impactos, além de proporcionar a criação de estratégias e processos alinhados ao tipo de serviço prestado, de acordo com a necessidade do usuário final.

Nesse sentido, propõe-se que o modelo utilizado pelo gestor do serviço jurisdicional adote sua metodologia levando em conta as pesquisas que são uma ferramenta poderosa não apenas para determinar a satisfação de cidadãos e usuários com os serviços, mas também para desenvolver estratégias visando a melhoria dos mesmos. Apesar de subutilizadas no passado, as pesquisas podem ajudar a assegurar que as estratégias de melhoria de serviços concentrem-se naqueles aspectos que farão a diferença maior para os cidadãos. De outra forma, ajudam a garantir que as melhorias dos serviços concentrem-se naquilo que os usuários/cidadãos desejam, em oposição ao que os tomadores de decisões acham que eles querem, podendo incluir também a percepção dos usuários internos.

## REFERÊNCIAS

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio A. Fabris, Editor, 1988.

CAMARA, Alexandre Freitas. Lições de direito processual civil. - 20. Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BUENO, Cassio Scarpinella. Curso sistematizado de direito processual civil: teoria geral do direito processual civil. - 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

FERRER, Florencia. Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-369, Mar./Abr. 2009.

KETTL, Donald F. The global public management revolution. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

ROCHA, J. A. Oliveira. Organização e gestão dos tribunais. Conferência apresentada no Centro Estudos Judiciários, Lisboa, Julho, 2000.

AZEVEDO, Joel Solon Farias de. A Implantação da Gestão Estratégica no Judiciário Brasileiro. 22 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica de Organizações com Ênfase no Balanced Scorecard) – Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

HOFFMANN, Adriano Silvério. A Percepção da Qualidade na Prestação de Serviços Públicos: Estudo de Caso da Niterói Terminais Rodoviários – NITER. Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2006.

- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- MOWEN, Jonh C. MINOR, Michael S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- GIANESI, Irineu G.N. e CORREA, Henrique L. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 2, p. 12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A. et al. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. Revista Rae-Clássicos. Out/Dez, 2006.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. Fundamentos da Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SOUKI, G. Q.; BERNARDES NETO, J. Desenvolvimento e Validação de uma Escala para Avaliação da Qualidade Percebida por Estudantes de Instituições de Ensino Médio. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2007.
- TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. Indicadores de qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.
- CORRÊA, Henrique L. CAON, Mauro. Gestão de serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida V. SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. Caderno de Pesquisas em Administração, FEA/USP, São Paulo, v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.
- SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall,

2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. -2.ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

MACIEL, Alba Regina. Conceito de Serviço Público. Revista Bate Byte. Paraná, n. 123, ago/2002. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb123/coeito.htm>>. Acessado em: 23 mar 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle da qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TEIXEIRA, Aníbal. Reengenharia no governo. São Paulo: Makron Books, 1996.

OSBORN, David, GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. São Paulo: MH Comunicação, 1994.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4. ed São Paulo: Atlas, 2003.

OOSTEROM, Win. Gestão Pública – Melhores Práticas – São Paulo: Quartier Latin, 2009.

PACHECO, Regina Silvia. Administração Pública Gerencial: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros. Gestão Estratégica do Município. v. único. 15 ago 2005. Disponível em: <

<http://www.unijui.tche.br/dead/gp1/documentosij/Administracao%20publica%20gerencial.pdf>> Acessado em: 31 mar 2011.

MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. GESPÚBLICA. Portal Gestão Pública. Brasil, 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acessado em: 31 mar 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma da Gestão Pública. Correio Braziliense. Brasília, 2 dez 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acessado em: 31 mar 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portal. Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br>. Acesso em 17/02/2011.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

**Gênero do Entrevistado:**

Masculino     Feminino

**Instrução:**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

**Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre os serviços prestados pelo Fórum da Cidade de Sousa, PB. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que o Fórum de Sousa atinge. Ou seja, caso você assinale o 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que o Fórum de Sousa tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 7, isto quer dizer que você concorda totalmente que o mesmo atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação. Não há respostas certas ou erradas - tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos observando aspectos que possam subsidiar um serviço de excelente qualidade. A legenda a seguir explicita o número correspondente de cada opção: 1=discordar totalmente; 2=discordar; 3=discordar ligeiramente; 4=nem concorda, nem discorda; 5=concordar ligeiramente; 6=concordar; 7=concordar totalmente.

LEGENDA:	☹			☺			☺
☺ - concordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7
☹ - discordo totalmente							
1. O Fórum tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas (ambiente interno e externo) do Fórum são agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os servidores do Fórum têm boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
4. A informatização dos serviços do Fórum (computadores, internet etc) tem proporcionado melhoria na prestação do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando os servidores do Fórum comprometem-se a fazer algo em determinado prazo, eles o fazem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um usuário do serviço tem um problema, os servidores do Fórum demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os servidores do Fórum prestam o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os servidores do Fórum prestam o serviço no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. O sistema de informatização (de acompanhamento dos processos) se mantém atualizados.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os servidores do Fórum atendem aos usuários com presteza.	1	2	3	4	5	6	7
11. O cliente pode confiar nos servidores do Fórum.	1	2	3	4	5	6	7
12. Você sente-se seguro em suas audiências e demais contatos realizados no Fórum.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os servidores do Fórum são corteses com você.	1	2	3	4	5	6	7
14. Os servidores do Fórum possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.	1	2	3	4	5	6	7
15. Fórum tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**ANEXO**

Resumo da Produtividade do ano de 2010 das Varas da Comarca de Sousa-PB<sup>8</sup>:

Comarca: SOUSA 1 JZ ESP SS - Dr(a) HENRIQUE JORGE JACOME DE FIGUEIREDO

Mes	Proc Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10		53	158	1	23	1.356
FEV/10		7	31	4	21	1.335
MAR/10		26	85	1	82	1.253
ABR/10		17	135	2	19	1.236
MAI/10		5	41		19	1.218
JUN/10		2	6		1	1.217
JUL/10			1			1.217
AGO/10			5		32	1.189
SET/10			1		2	1.188
OUT/10			9		56	1.134
NOV/10			5		8	1.128
DEZ/10			4		1	1.129
Total		110	481	9	263	

Comarca: SOUSA 1A. VARA - Dr(a) JOSE NORMANDO FERNANDES

Mes	Proc Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10	37	4	30	4	20	1.926
FEV/10	71	5	193	6	18	1.979
MAR/10	47	30	320	12	37	1.992
ABR/10	49	21	223	35	20	2.019
MAI/10	60	19	235	63	58	2.027
JUN/10	10	3	161	1	3	2.034
JUL/10	16		32	1	6	2.043
AGO/10	48	8	225	8	72	2.020
SET/10	73	14	327	5	85	2.006
OUT/10	79	12	191	3	28	2.058

<sup>8</sup> Dados coligidos da Secretaria de Gestão Estratégia do TJPB.

NOV/10	36	1	105	8	10	2.084
DEZ/10	10		26	1		2.095
Total	536	117	2.068	147	357	

Comarca: SOUSA 2 JZ ESP SS - Dr(a) BERNARDO ANTONIO DA S. LACERDA

Mes	Proc	Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10			16	54	4	46	1.300
FEV/10			29	191	3	31	1.274
MAR/10	1		37	132	3	42	1.236
ABR/10	1	1	6	1		26	1.211
MAI/10			25	76		22	1.194
JUN/10			2	1	1	2	1.201
JUL/10			1	38		5	1.197
AGO/10			2	3		28	1.170
SET/10			24	66		6	1.166
OUT/10			3	17		7	1.161
NOV/10			5	27	1	4	1.159
DEZ/10			1	1	1		1.159
Total	2		146	612	14	219	

Comarca: SOUSA 2A. VARA - Dr(a) MARIA DOS REMEDIOS P. P. SARMENTO

Mes	Proc	Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10	36		26	67	3	32	1.466
FEV/10	41		12	209	15	29	1.477
MAR/10	56		71	393	47	99	1.439
ABR/10	48		11	71	21	22	1.462
MAI/10	64		5	47	24	85	1.440
JUN/10	8		23	120	9	6	1.444
JUL/10	18		51	209	9	3	1.459
AGO/10	68		33	209	17	52	1.477
SET/10	67		21	151	13	32	1.512
OUT/10	73		78	471	28	34	1.553
NOV/10	25		36	173	16	23	1.558
DEZ/10	51		16	99	5	35	1.574
Total	555		383	2.219	207	452	

## Comarca: SOUSA 3A. VARA - Dr(a) PERILO RODRIGUES DE LUCENA

Mes	Proc Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10	68	28	39	33	47	1.227
FEV/10	81	51	250	34	58	1.274
MAR/10	119	53	465	50	129	1.266
ABR/10	60	59	294	58	64	1.268
MAI/10	127	75	465	63	113	1.293
JUN/10	21	17	4	22	5	1.310
JUL/10	16	20	97	12	6	1.321
AGO/10	71	59	466	17	128	1.267
SET/10	328	38	380	14	54	1.544
OUT/10	227	15	201	12	65	1.717
NOV/10	88	20	13	28	75	1.733
DEZ/10	28	7	109	1	31	1.740
Total	1.234	442	2.783	344	775	

## Comarca: SOUSA 4A. VARA - Dr(a) PERILO RODRIGUES DE LUCENA

Mes	Proc Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10	67	75	446	35	24	3.217
FEV/10	179	41	289	31	58	3.340
MAR/10	172	31	595	33	151	3.362
ABR/10	75	29	343	37	89	3.355
MAI/10	81	62	364	49	102	3.343
JUN/10	11		30		7	3.348
JUL/10	30	49	753	1	10	3.370
AGO/10	91	99	714	2	78	3.390
SET/10	111	30	349	1	63	3.449
OUT/10	115	38	494	4	43	3.527
NOV/10	67	24	185	4	49	3.544
DEZ/10	34	1	375	2	25	3.554
Total	1.033	479	4.937	199	699	

## Comarca: SOUSA 5A. VARA - Dr(a) IEDA MARIA DANTAS

Mes	Proc Distrib	Sentencas	Despachos	Audiencias	Baixas	Proc Ativos
JAN/10	36	5	167	9	56	2.107
FEV/10	170	15	553	6	44	2.235
MAR/10	160	39	556	44	45	2.350
ABR/10	61	35	366	19	42	2.370
MAI/10	54	59	415	17	45	2.379
JUN/10	7	43	411	3	1	2.386
JUL/10	29	38	184		7	2.408
AGO/10	55	35	431	4	78	2.384
SET/10	95	19	325	5	40	2.444
OUT/10	107	15	474	2	78	2.474
NOV/10	51	40	486	3	29	2.497
DEZ/10	42	7	139	1	9	2.529
Total	867	350	4.507	113	474	