



Universidade Federal de Campina Grande- UFCG  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**DIAGNÓSTICO DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NO 1º JUIZADO ESPECIAL  
CÍVEL DE CAMPINA GRANDE**

**KELLY LEITE AGRA**

CAMPINA GRANDE - 2012

**KELLY LEITE AGRA**

**DIAGNÓSTICO DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NO 1º JUIZADO ESPECIAL  
CÍVEL DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

Campina Grande - 2012

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Kelly Leite Agra  
**Aluna**

---

. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.  
**Professor Orientador**

---

Marielza Barbosa Alves  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2012.

**KELLY LEITE AGRA**

**DIAGNÓSTICO DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NO 1º JUIZADO ESPECIAL  
CÍVEL DE CAMPINA GRANDE**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor.  
Orientador

---

Vinicius Farias Moreira, Mestre.  
Examinador

---

Suzane Érica Nóbrega Correia, Mestre.  
Examinadora

Dedico este Trabalho a Deus, aos meus pais, irmãos e demais familiares, em especial, ao meu tio Edson da Costa Agra (*in memoriam*) e ao meu primo Alberto Jorge Agra (*in memoriam*), pelo incentivo, amor, dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento que celebro mais uma vitória em minha vida, o sentimento de gratidão emerge em primeiro instante a Deus, pela dádiva e concepção que é a nossa vida, pois nossas escolhas e caminhos são, sobretudo, delineados por Deus.

Aos meus pais, que sempre dedicaram, renunciaram, compartilharam sua vida em nome da família.

Aos meus avôs paternos e maternos (*in memorian*), avó paterna (*in memorian*), pelos ensinamentos, respeito e pela saudade que se alastra a cada instante que me recordo dos momentos maravilhosos que compartilhamos, embora neste instante, fisicamente, encontram-se noutra plano.

A minha amada avó materna, que compartilhou momentos de sensatez, fé e amor.

Aos meus irmãos e irmãs que sempre estão presentes em todos os momentos felizes e de dedicação, dos quais minha vida se completa e pelo o amor dado.

Aos demais familiares, incluindo, tios, tias, cunhadas, cunhado Acbal, primos, pela compreensão.

Ao meu orientador Elmano Pontes Cavalcanti, que foi nessa jornada uma pessoa a quem confiei e dedico os agradecimentos.

Ao corpo Docente desta Instituição, em especial, Curso de Administração, por meio da grande coordenadora Sídia.

Aos professores Maria Aldano, Nery e Hildegardes pela confiança, dedicação e atenção que sempre tiveram comigo.

Aos meus amigos que se torna uma extensão da minha família, em especial, a Ednaldo Clécio, Janeanne Cordeiro, Orécia Fernandes, Allyson Trovão, Maria Freires, Priscila Rosales, Sharita, Taciana.

Aos colegas de turma, que me deram oportunidade de apreender e dividir alegrias.

Aos funcionários desta instituição, pela paciência e respeito.

Ao tribunal de Justiça da Paraíba, representado pelo seu Diretor Administrativo Agnelo.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso desta caminhada.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”. Charles Spencer Chaplin (1889-1977).

AGRA, K. L. **Diagnóstico da Satisfação do Usuário no 1º Juizado Especial Cível de Campina Grande**. 101 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

## RESUMO

Com a crescente globalização e modernização há uma necessidade de melhorar as técnicas para prestação de serviço em ambientes públicos, a exemplo do judiciário. Portanto, o cidadão que tem o direito abstrato de ação, deve ter uma prestação de serviço público satisfatório. O objetivo geral foi Analisar até que ponto os usuários de serviços jurisdicionais estão satisfeitos com o 1º Juizado Cível de Campina Grande. O Estudo foi do tipo descritivo. A amostra foi de 40 usuários. A coleta de dados se deu por meio de questionário. A pesquisa utilizou como instrumento de análise a escala SERVQUAL. Os resultados indicam que, a maioria dos indicadores de satisfação foram, substancialmente, baixos, significando um desempenho insatisfatório. As variáveis que se destacam pelos piores resultados foram divulgação, satisfação, explicação, comunicação, tempo. Em geral, os resultados indicam que há uma significativa deficiência no Poder Judiciário quanto à prestação de serviço, agravando quando se trata do juizado. Dessa forma, há necessidade de uma revolução na prestação de serviço que atenda em geral os usuários, sobretudo, pelo fato que a pesquisa demonstrou uma necessária modificação no setor público diante da má prestação do serviço evidenciada. De maneira geral, conclui-se que há má prestação do serviço público na esfera judicial, não visa resultados no desempenho das atividades jurisdicionais e, principalmente, viola os direitos e garantias fundamentais, o que deturpa o significado da palavra justiça.

**Palavras-chave:** Poder Judiciário. Marketing de Serviços. Satisfação do usuário.



AGRA, K. L. **Diagnóstico da Satisfação do Usuário no 1º Juizado Especial Cível de Campina Grande.** 101 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

#### **ABSTRACT**

With the increasing globalization and modernization there is a need for improved techniques for service in public places, such as the judiciary. Thus, a citizen who has the right abstract action, must have a satisfactory public service. The general objective was to analyze the extent to which service users are satisfied with the jurisdictional 1st Civil Court Judgeship of Campina Grande. The study was descriptive. The sample was 40 users. Data collection was done through a questionnaire. The research used as an analytical tool to SERVQUAL. The results indicate that most indicators of satisfaction were substantially lower, meaning unsatisfactory performance. The variables that stand out the worst results were disclosed, satisfaction, explanation, communication, time. In general, the results indicate that there is a significant deficiency in the Judiciary regarding service delivery, aggravating when it comes to court. Thus, there is need for a revolution in service delivery that meets the general users, especially by the fact that research has shown a necessary change in the public sector in the face of poor service delivery emphasized. Overall, it is concluded that there is poor public service delivery in the judicial, not intended results in the performance of judicial activities and mainly violates the fundamental rights and guarantees, which distorts the meaning of the word justice.

Keywords: Judiciary. Marketing Services. User satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Características dos Serviços	38
Figura 02 – Resultados da Variável Acesso	42
Figura 03 – Resultados da Variável Tempo	56
Figura 04 – Resultados da Variável Insistência	58
Figura 05 – Resultados da Variável Conveniência	59
Figura 06 – Resultados da Variável Disponibilidade	60
Figura 07 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Presteza	61
Figura 08 – Resultado da Variável Aparência	62
Figura 09 – Resultados da Variável Conforto	63
Figura 10 – Resultados da Variável Apresentação	64
Figura 11 – Resultados da Variável Divulgação	65
Figura 12 – Resultados Variável Entendimento	66
Figura 13 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Aspecto	67
Figura 14 – Resultados da Variável Explicação	68
Figura 15 – Resultados da Variável Cortesia	69
Figura 16 - Resultados da Variável Conhecimento	70
Figura 17 – Resultados da Variável Segurança	71
Figura 18 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Garantia	72
Figura 19 – Resultados da Variável Atendimento	73
Figura 20 – Resultados da Variável Atenção	74
Figura 21 – Resultado da Variável Comunicação	75
Figura 22 – Resultados da Variável Intermediação	76
Figura 23 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Empatia	77
Figura 24 – Resultados da Variável Competência	78
Figura 25 – Resultados da Variável Atualização	79
Figura 26 – Resultados da Variável Precisão	80
Figura 27 – Resultados da Variável Satisfação	81
Figura 28 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Confiança	82
Figura 29 – Análise Geral de Avaliação	83

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 – Variáveis e Indicadores</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 02 – Classificação da Avaliação</b>	<b>51</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CF	Constituição Federal
IPEA	Instituto de Pesquisa Aplicada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JEC	Juizado Especial Cível
TI	Tecnologia da Informação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
PNAD	Pesquisa Nacional por amostra de domicílios

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	APRESENTAÇÃO	15
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b>	20
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b>	20
1.4	JUSTIFICATIVA	21
1.5	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	26
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
2.1.1	<b>Modelo Gerencial</b>	27
2.1.2	<b>Administração Pública com enfoque no cidadão</b>	29
2.1.3	<b>Serviço Público</b>	30
2.1.4	<b>Estrutura dos Juizados</b>	32
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS	33
2.2.1	<b>Conceito de Serviço</b>	34
2.2.2	<b>Característica do Setor de Serviço</b>	37
2.2.3	<b>Cadeia do Valor de Serviços</b>	38
2.3	QUALIDADE NO SERVIÇO	39
2.3.1	<b>Qualidade da Prestação de Serviço no Poder Judiciário</b>	41
2.4	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS	45
2.4.1	<b>Servqual</b>	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	48
3.1	METODO DE PESQUISA	48
3.2	VARIÁVEIS E INDICADORES	49
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE	51
3.4	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA	51
3.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA	52
3.6	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	52
3.7	PROCEDIMENTO	52
3.8	PROCESSAMENTO DOS DADOS	53
		53

3.9	TECNICA DE TRATAMENTO DOS DADOS	53
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>54</b>
4.1	DIMENSÃO PRESTEZA	54
4.2	DIMENSÃO ASPECTO	61
4.3	DIMENSÃO GARANTIA	67
4.4	DIMENSÃO EMPATIA	73
4.5	DIMENSÃO CONFIANÇA	78
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>85</b>
5.1	CONCLUSÕES	85
5.2	LIMITAÇÕES	87
5.3	CONTRIBUIÇÕES	87
5.4	RECOMENDAÇÕES	88
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>
	ANEXO A: QUESTIONÁRIO	94

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é baseado no campo epistêmico da administração, sendo requisito necessário para obtenção do título de graduado em administração. Em primeiro momento, procurou delinear aspecto sobre a Administração Pública. Em segundo plano, abordou a satisfação e seus respectivos indicadores e fatores. Em linhas gerais, o estudo realizou um panorama do modelo gerencial em relação ao Poder Judiciário como medida de Desempenho.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a crescente globalização e modernização há uma necessidade de melhorar as técnicas para prestação de serviço, inclusive, quando se trata sobre satisfação do usuário, sejam em ambientes privados ou públicos.

Portanto, o cidadão não somente comporta um direito abstrato de ação, mas uma resposta jurisdicional plausivelmente que vise à satisfação do usuário em sua tutela, capaz de realizar, efetivamente, o direito afirmado que deve chegar a resultado com qualidade.

O critério de satisfação é fator que reflete na percepção da qualidade da prestação de serviços. Portanto, está inserida em todos os aspectos criados por ações e desempenhos no fornecimento do serviço, mormente, como forma de influenciar a percepção do usuário diante da prestação do mesmo.

Para Lovelock (2006, p. 10) a satisfação é influenciada pelo modo como o cliente é tratado durante a entrega do serviço, embora a principal finalidade seja o resultado final.

Desse modo, Hoftman et all (2009, p.342) expõe que “se as percepções de um cliente satisfizerem suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas e o cliente está satisfeito. Se as percepções e expectativas não forem iguais, diz que as expectativas foram quebradas”.

O juizado se insere como órgãos da Justiça Ordinária, com finalidade para conciliação, processo, julgamento e execução, para conflitos jurisdicionais em

causas de menor complexidade e que foi então disciplinado pela Lei Federal nº. 9.099 de 26 de setembro de 1995.

Neste sentido, tem como característica precípua orientar-se pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade; objetivando, sempre que possível à conciliação.

Apesar de todos os parâmetros e procedimentos que a lei determina para o acesso à prestação de serviço jurisdicional tornar mais célere, acessível, o que efetivamente ocorre é bem diferente do que está previsto, como: a morosidade, a insatisfação do usuário, ausência de métodos de mensuração de desempenho.

Hodiernamente, há pontuais carências que levaram o judiciário a ingressar em uma crise institucional, administrativa, política, pela ausência de adoção de uma reforma sobre o papel do judiciário para prestação de serviço ao cidadão.

Conforme, o Desembargador Grangeia (2009, p. 1), aborda em seu artigo, sob o título A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução que “a morosidade no sistema para praticar os atos de gestão é reconhecida por todos, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais, razão da lentidão da justiça”.

Em relação a isto, o Ministro Piquet Carneiro (1985, p. 4) já relatava a insatisfação dos usuários e assim expôs “queixas candentes contra o alto custo do processo; reclamações indignadas a respeito da morosidade do Judiciário; manifestações de perplexidade em face desse enigma, indecifrável para os não-iniciados, que é a ciência do processo”.

Na verdade, a população sofre com a ausência dessa prestação, isso constitui uma reflexão na falta de um planejamento estratégico e gerenciamento na organização.

De acordo com Sadek (2004) tornou dominante a idéia de que estas instituições, além de incapazes de responder à crescente demanda por justiça, tornaram-se anacrônicas e, pior ainda, refratárias a qualquer modificação. Ainda, segundo a mesma autora, afirma que as instituições judiciais ficaram perdidas no século XVIII ou, na melhor das hipóteses, no XIX, enquanto o resto do país teria adentrado o ano 2000.

De acordo com Prata et all (2009), por meio do levantamento “Justiça em Números” mostrou que, no ano 2008, a quantidade de processos aumentou 3,4%



em relação a 2007, saltando de 67,7 milhões para um total de 70,1 milhões ações em todo o país. No mesmo período, Gonçalves a estimativa do IBGE indica que a população subiu 1,03%, de 187,64 milhões para 189,61 milhões.

Segundo Gonçalves (2009), por meio do Jornal Gazeta do Povo na reportagem “Os processos judiciais crescem mais do que a população brasileira”, este relato nada mais configura que fator preocupante, tendo em vista que crescimento do número de processos judiciais no Brasil tem superado o aumento da população. Ainda, a mesma reportagem, expõe que de 2007 para 2008 “nasceram” 2,4 milhões novas ações no país contra menos de 2 (dois) milhões de brasileiros.

Outrossim, Gonçalves (2009) o jornal Gazeta do Povo mostra que o resultado do elevado número de processos é a lentidão da Justiça. Das 70 milhões de ações em tramitação no país em 2008, apenas 25 milhões foram julgadas. Ou seja, sobraram 45 milhões sem julgamento. Os piores números estão na Justiça Estadual. De cada grupo de 1.000 processos, 731 não foram julgados no ano passado. Na Justiça Federal, de cada 1.000 processos, 589 permaneciam aguardando a análise. A menor taxa de congestionamento é da Justiça Trabalhista. De 1.000 casos que chegam aos tribunais, 446 ficaram pendentes.

Portanto, os números trazem outro reflexo da realidade do judiciário, o sentimento de insatisfação é unânime da população, é tanto que o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, atualmente adota medidas, como inspeções, que visam verificar a satisfação na prestação dos serviços jurisdicional.

Neste sentido, o CNJ fez várias inspeções nos tribunais, adotou várias resoluções e lançou na sua página oficial pesquisa de satisfação, por meio do Departamento de Pesquisa do competente órgão, como forma de avaliar a satisfação no Poder Judiciário.

Não obstante, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, no ano de 2011, por meio do Relatório “Justiça em Números – 2010” evidenciam resultados que merecem atenção dos gestores judiciários. Apontam o seguinte: crescente aumento das taxas de congestionamento nessas instâncias cíveis dos juizados especiais (JECs), onde diversos fatores podem ser atribuídos a esse fenômeno.

No entanto, o presente relatório imputa como principal causa à democratização do acesso por meio do uso de procedimentos mais simples na resolução desses conflitos, a qual projetou uma demanda reprimida para além do que inicialmente se tinha previsto.

O relatório da Justiça em Números tem sua estrutura com base nos seguintes pontos: 1) Insumos, dotações e graus de utilização, 2) Litigiosidade e carga de trabalho, 3) Acesso à justiça, 4) Perfil das demandas.

Embora, o relatório “Justiça em Números” seja um avanço e apresentar diagnósticos sobre o judiciário, não se pode visualizar mensurações referente à otimização de procedimentos organizacionais, dados sobre satisfação dos usuários em suas particularidades, ou ainda não tragam indicadores que considerem as diferenciações estruturais existentes entre segmentos judiciais.

Igualmente, nessa explosão de demanda há pontuais deficiências de planejamento estratégico e organizacionais decorrentes de condições estruturais incapazes de atender a essa intensa demanda por decisões mais ágeis.

Ainda, Nogueira e Pacheco (2008, p.50) constata que é necessário contemporizar:

O mapa da gestão estratégica do Judiciário ainda não está feito. Não se tem ainda nenhum retrato completo, no máximo um quebra-cabeça, cujas primeiras peças foram visualizadas a partir da Resolução no 15/2006. As Resoluções nº 70 e 76/2009 definem um pouco mais essa imagem, porém ainda não se tem muita clareza acerca de como se dará o contorno do plano, principalmente por alguns segmentos judiciais ainda não estarem totalmente envolvidos no processo de mensuração. Com esse retrato um pouco mais completo do Judiciário, pode ser que a diretriz estratégica escolhida seja a de assumir diferentes escolhas e opções administrativas de acordo com cada realidade de cada segmento da justiça.

Ao analisar o Poder Judiciário brasileiro, sob a ótica do acesso à justiça e à efetiva prestação de serviço jurisdicional, pode-se evidenciar que é necessário um planejamento estratégico que adote medidas para avançar em um modelo gerencial. A partir dessa perspectiva é que o judiciário não pode se refutar sobre discussões para melhoria do seu funcionamento e desempenho.

Conforme Rodrigues (2008, apud Nogueira, 2010, p. 36) defende a adoção, pelo Poder Judiciário, de modelos apresentados pela administração privada como um caminho para solucionar os problemas existentes em sua organização burocrática.

Percebendo que o tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não mais atende as complexas demandas da sociedade

contemporânea, deflagrou-se nos Judiciários da Europa e dos Estados Unidos movimento cuja meta é a preocupação de melhorar a prestação jurisdicional.

De acordo Rodrigues (2008, apud Nogueira, 2010, p.36), expõe que:

A solução recaiu sobre a importância da gestão no âmago das instituições judiciais no mundo, exatamente por apresentarem, a despeito das notórias diferenças culturais, políticas, econômicas e sociais, objetivos intrinsecamente comuns, de forma a repercutir na eficiência de projetos, como contraponto à burocracia que nos conduziu aos conhecidos problemas de dificuldades, ineficiência e morosidade. [...] Necessário empregar novas metodologias cientificamente comprovadas por empresas a fim de quebrar paradigmas obsoletos. Em que pese a Administração Pública e a empresa privada possuírem diferentes estruturas e finalidades, na essência têm ponto comum, que é a prestação de serviços. [...] A gestão pela qualidade amplia a visibilidade do Judiciário à sociedade, aumentando a transparência em virtude de dispor de indicadores estatísticos precisos e confiáveis.

Por sua vez, Barbosa (2007, apud Nogueira, 2010) salienta que é imprescindível abordar certas características que distingue o Poder Judiciário para as demais instituições. Destarte é de se notar que a mensuração de desempenho passa a ser ponto positivo para gestão do judiciário

Portanto, Barbosa (2007, apud Nogueira, 2010, p. 19) relata que:

Ao contrário da atividade privada, baseada no consumo, necessário ou induzida e, portanto, mais lucrativa é quando maior for o número de usuários, a prestação jurisdicional está desvinculada do consumidor, sendo possível supor que uma sociedade possa ser tanto melhor quanto menor for à necessidade de buscar uma solução judiciária, pelo menos nos casos em que o Judiciário está acessível à maior parte da população. Também neste caso a lógica de mercado e a lógica judiciária são contrapostas. Ainda que se possa admitir, por amor à argumentação, que a atividade judiciária esteja de fato resumida à prestação de um serviço [...], deve-se levar em conta o produto atípico que oferece. A título de exemplo, pode-se supor que o aumento da demanda, desejável no ambiente de mercado, pode não ser um indicador de sucesso da atividade jurisdicional, mas indicativo do fracasso na condução pelo Estado de políticas públicas voltadas à concretização de direitos sociais. A transferência mecânica de indicadores que refletem relações prioritariamente econômicas para analisar o

Poder Judiciário deforma e compromete os resultados apresentados.

Em relação à satisfação do usuário, a revista forense, cujo título “O Futuro é hoje” (2009), aborda o tema. Entre outros aspectos, consta nesta edição que desde 2007 a criação da Coordenadoria de Controle de Qualidade com objetivo de aprimorar e expandir os serviços jurisdicionais prestados à sociedade, incluindo, para isso melhores condições de trabalho.

Todavia, evidencia que esta coordenadoria trabalha com atividades que não estão relacionados com qualidade ou que aborde método de avaliação de satisfação do usuário, exemplo disso: implantação de fotos na ficha de funcionários, campanha para montar a sala de brinquedoteca.

Portanto, o judiciário precisa trabalhar muito para chegar a um padrão de serviços que satisfaça seu usuário. Em razão disto, é que assinala ser a satisfação substancial, pois desempenha um papel de notável interesse para os serviços de prestação jurisdicionais.

Diante disto, pode-se construir a seguinte questão: será que os usuários de serviços jurisdicionais estão satisfeitos com a prestação de serviço no 1º Juizado Cível de Campina Grande?

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos a serem alcançados pelo o presente trabalho estão contemplados no objetivo geral, o qual é alcançado em função dos objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar até que ponto os usuários de serviços jurisdicionais estão satisfeitos com o 1º Juizado Cível de Campina Grande.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de Satisfação do usuário em relação à empatia;

- Identificar o grau de satisfação do usuário em relação à segurança;
- Identificar o grau de Satisfação do usuário em relação à responsividade;
- Identificar o grau de satisfação do usuário em relação à confiabilidade;
- Identificar o grau de satisfação do usuário em relação aos aspectos tangíveis.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A Constituição de 1988 tem várias concepções, sejam tradicionalistas ou modernas, contudo, todas convergem em uma única essência para uma constituição cidadã. Portanto, um dos instrumentos mais garantidores da carta constitucional é o livre acesso ao Poder Judiciário.

Não obstante, os autores Celso de Melo, Gilmar Mendes e Bulos argumentam como papel fundamental para concepção de Estado Democrático o respeito às garantias e direitos fundamentais. Entretanto, isto não vem sendo prática no Poder Judiciário.

Neste sentido, o Poder Judiciário, componente da Administração Pública, respaldado pelos princípios de impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, deve resguardar tais direitos, de modo a proporcionar a solução dos conflitos.

Com advento da Emenda Constitucional, nº. 19, datada do ano 1998, que iniciou junto a essa estrutura uma modificação administrativa, privilegiando a modernização de métodos e procedimentos, passou a visualizar a Administração Pública com o modelo gerencial, deixando assim de adotar o modelo burocrático.

Portanto, tal iniciativa foi o ponto de partida para que o serviço público engajasse uma nova estratégia de gestão pública, onde o mesmo se pautasse para a maximização de recursos e minimizar os seus custos.

Jobert e Théret (1994, apud Zavataro, p.1, sin data), especialistas na área de Administração Pública, fazem a seguinte constatação “serviço público voltado para resultados vem atender a uma lógica econômica e liberalizante, mas, sobretudo, pensar que vem atender a uma exigência de racionalização das ações e dos gastos, tendo por alvo a qualidade do serviço que se presta aos cidadãos ou “clientes””.

Portanto, isto pode ser plausivelmente aplicado quando se analisa as políticas de acesso ao judiciário no Brasil, sem parâmetros definidos dos seus objetivos organizacionais.

De acordo com Jèze (1949, p.07 apud Mello, 2009) expõe que o serviço público é um “processo técnico – não é o único – através do qual se satisfazem necessidades de interesse geral”, onde o Estado tem como atribuição prestar determinadas atividades destinadas a satisfazer a coletividade geral.

Assim, a satisfação do usuário faz parte de um parâmetro que ingressou no serviço público, não podendo ser diferente quanto ao judiciário, pois tal perspectiva passa pelo processo de garantir ações que visem à promoção de práticas sociais que se coadunem com os direitos e garantias fundamentais quanto à prestação de serviço.

Portanto, foi nesta perspectiva que foi criado os juizados especiais, visando garantir ao cidadão o acesso aos serviços jurisdicionais, bem como implementar um nova dinâmica na estrutura jurídica dos tribunais.

Não obstante, com advento da Lei nº. 9009/95, onde cria os juizados especiais cíveis e criminais, pode-se perceber que a justiça brasileira revolucionou a prestação dos serviços jurisdicionais, sobretudo, quando garante por meio da presente legislação a rápida tramitação processual e o acesso. Assim, aproximação do judiciário ao cidadão se tornou mais efetiva.

Outrossim, o ingresso do juizado na estrutura do Poder Judiciário lhe permitiu uma nova dinâmica do ponto de vista operacional e legislativo a contemplar nesta perspectiva ao cidadão menos desprovido com a proteção do Estado.

Portanto, os juizados tem como parâmetros basilares de sua criação a respectiva redação do art. 2º, da lei em comento, que privilegia a oralidade, simplicidade, economia processual, informalidade, celeridade.

A princípio, o Juizado Especial Cível teve como objetivo precípua reestabelecer direitos do cidadão de baixa renda, promovendo a justiça social, como também, resguardando os direitos e garantias fundamentais do cidadão.

Todavia, o que se tem vislumbrado nos atuais tempos é a fustigação dos objetivos que foram alicerces para a formação e criação dos juizados, pois a demasiada demanda faz com que a solução do litígio passe a ser uma verdadeira luta judicial. Portanto, seria uma falácia dizer que a prestação de serviços

jurisdicionais nos juizados se coaduna com o senso de justiça consagrado pela Constituição de 1988.

A pujante demanda de ações a justiça brasileira é um dos fatores vêm ocasionado sérios problemas para este setor, dados PNAD (2011), revelam que em 2009, 92,7% viveram situações de conflitos, onde 70,2% resolveram buscar o judiciário para pacificação de conflitos, ou seja, o cidadão utiliza o judiciário como forma principal para resolver os seus problemas.

O volume tão elevado da litigiosidade passa a ser um problema para o judiciário, pois mais cidadãos passam a exigir a resposta deste poder.

De acordo com dados do CNJ, o ano de 2010, os casos pendentes na justiça aumentaram 2,6% em 2010 em relação a 2009, onde houve um aumento de tramitação em 0,6%.

Não obstante, a justiça enfrenta grandes gargalos em sua estrutura, dentre os quais: o congestionamento e a ausência de satisfação do usuário.

Para executar os serviços jurisdicionais nos juizados especiais para usuários, a Justiça brasileira não avançou muito, pois o cidadão, ainda, tem que se dirigir ao fórum para buscar os serviços.

Nesse contexto, não se visualiza o usuário, como destinatário final do serviço, ou seja, como foco na prestação de serviço. À diferença das empresas que atuam em setores privados, que passaram a adotar o cliente como o foco, contudo, o judiciário não adota tamanha visão, mas sim uma vinculação aos procedimentos rigorosos, deixando o usuário em segundo plano.

Por sua vez, é perceptível o grau de insatisfação com o desempenho da justiça brasileira, sob a pecha que “a justiça é lenta”. Portanto, se por um lado, o expressivo percentual demonstra a relevância em gerenciar a satisfação do usuário como forma de obtenção da qualidade na prestação de serviço, a ausência de pesquisas, bem como um estudo neste sentido, cada vez mais consolida a insatisfação do usuário como válvula propulsora para a crise no judiciário.

Frisa-se, contudo, que os resultados de insatisfação não são recentes, mas que sua importância é, mormente, vislumbrada, pois para tentar priorizar a gestão e o planejamento estratégico nestes tribunais, tendo em vista a taxa de congestionamento, os índices de julgamento e custos nos processos que são fatores de ineficiência deste poder, tem que focar nas necessidades do usuário.

Assim, do descontentamento social com os serviços prestados pelo Poder Judiciário, por meio de uma estrutura administrativa engessada, demonstram a carência de qualidade no atendimento, acesso precário, o aumento da demanda, a mesma estrutura desde criação, são fatores que resultam a ineficiência da prestação jurisdicional.

A mudança de visão organizacional que prestigie os serviços públicos com qualidade, sobretudo, que estes tenham como foco o cidadão é imprescindível para que o sistema não se torne inócuo ou que seja levado à falência. Portanto, se pensar em soluções estratégicas que contribuam com o desenvolvimento dos serviços prestados pelo Poder Judiciário é relevante do ponto de vista que o judiciário tem um papel de amenizar as desigualdades sociais.

A pesquisa se posiciona para investigar a percepção do usuário com prestação de serviços jurisdicionais, atinentes ao seu campo prático e valorativo, bem como analisar as variáveis que fazem parte da concepção na prestação da qualidade dos serviços públicos.

Desta forma, a gestão dos recursos e da estrutura, de maneira pragmática, permitirá que as ações de adversidade que se resvala no judiciário traga a perspectiva real de resolutividade, com demandas mais simples, célere e menos burocrática. Assim, tais medidas alcança um relevante papel social, pois o Poder Judiciário, bem como os demais setores da Administração Pública, faz necessário de pesquisas que avaliem a satisfação do usuário, onde há necessidade de uma avaliação dos serviços prestados pelo judiciário.

Diante disso, o presente trabalho contribuirá com o Poder Judiciário, objetivamente, o juizado especial cível quanto à avaliação da prestação dos seus serviços, tendo em vista a nitidez das propostas para prestar um serviço que agregue valor e que traga a satisfação do usuário.

Em razão disso, é que se demonstra a relevância do presente trabalho, pois é neste o contexto em que se insere a importância de considerar a prestação de serviço do 1º Juizado Especial Cível de Campina Grande.

## 1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em capítulos e está disposto da seguinte forma: o capítulo I encontra-se a Introdução, em que está a problematização,



objetivo geral, específicos, justificativa. Por sua vez, o capítulo II está o referencial teórico que alicerça e fundamenta a pesquisa em seus aspectos teóricos e literários, abordando os aspectos de Administração Pública, Marketing de Serviços, Qualidade dos serviços, satisfação do usuário. No Capítulo III, a Metodologia que aborda a pesquisa, os métodos. No capítulo IV apresentamos a análise dos resultados obtidos. No Capítulo V apresentam-se as conclusões que perfazem o ato final do trabalho com as suas respectivas considerações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta os aspectos conceituais e os fundamentos que embasam o trabalho em si.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde meados da década de 80 tem-se pensado em um novo formato para o Estado brasileiro, que herdara dos sistemas anteriormente vigentes uma estrutura burocrática e engessada, com repercussões em todos os setores da sociedade, inclusive a sociedade civil.

Como vivemos em um Estado de Direito, essa tendência era consolidada na legislação pátria e todas as leis elaboradas antes da década de 90, onde de fato se inicia uma reforma do Estado – sobretudo com os estudos de Bresser Pereira – traziam no seu bojo a arquitetura de Estado burocrático.

Neste contexto, iniciou uma nova perspectiva da Administração Pública enquanto um modelo gerencial.

Portanto, tem-se nesta conjuntura uma nova análise que começa a delinear uma nova arquitetura de concepção de modelo administrativo, bem como ente político para adoção de práticas que se coaduna com o modelo gerencial outrora formulado.

De acordo com Moraes (2005, p. 293), a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente com o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas dos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Segundo o entendimento de Meirelles (2004, p.64), a administração pública em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A organização administrativa diz respeito a um conjunto de normas jurídicas que regem a competência, as relações hierárquicas, a situação jurídica, as

formas de atuação e controle dos órgãos e pessoas, no exercício da função administrativa.

Conforme afirma Carvalho Filho (2005), partindo-se da noção de que o Estado atua por meio de órgãos, agentes e pessoas jurídicas, faz-se necessário que a organização tenha três situações fundamentais para o exercício de suas funções, quais sejam: a centralizada, a descentralizada e a desconcentração.

Pontua-se que quanto ao aspecto conceitual e legal da Administração Pública BULOS (2009, p. 797) informa que Administração Pública é o conjunto orgânico e sistemático das normas jurídicas que abrangem a Administração direta e indireta da União, Estado, Distrito Federal e Municípios, regendo-se por princípios constitucionais administrativos, dentre os quais o princípio da eficiência que é o alicerce do modelo gerencial.

### 2.1.1 Modelo gerencial

A concepção do Modelo gerencial tem sua origem a partir de fatores de ordem econômica, social, administrativa. Neste sentido, Abrucio (1997, p. 175) justifica que “O tipo de Estado que começava a se esfacelar em meio à crise dos anos 70 tinha três dimensões (econômica, social e administrativa), todas interligadas”.

Portanto, a pluralidade de concepções organizacionais, demasiada evolução tecnológica e globalizante foram premissas para adotar a perspectiva de modelo gerencial que ocasionou as primeiras mudanças no modelo burocrático weberiano.

Outrossim, o ponto central do modelo gerencial puro é a busca da eficiência, que efetivamente no Brasil veio a ocorrer a partir da Emenda de nº 19, esta que inseriu no art. 37 da Constituição Federal (CF), a eficiência como princípio norteador do Estado Brasileiro.

Outro aspecto em consideração é utilidade da lógica de estratégia que vai além da confecção dos programas governamentais. O contexto maior da reforma administrativa se beneficia igualmente do conceito de estratégia, uma vez que o quadro institucional mais atrapalha do que favorece a implementação de reformas; e, por fim, a de confiança, pois a população desconfia, cada vez mais, dos governos e de suas políticas.

É neste ambiente que Michel Crozier (1992, p.125 apud Abrucio, 1997) propõe a utilização da estratégia, que não leva só em conta os objetivos dos programas e das reformas propostas, mas principalmente requer um acompanhamento das reações da sociedade e dos funcionários públicos frente às ações do governo.

Dentro dessa nova perspectiva inaugurada pelo modelo gerencial, trouxe reflexos na organização administrativa. Neste sentido, ensejou a perspectiva da Administração Pública com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza, minimizar os custos e a buscar a satisfação do usuário.

A busca da qualidade dos serviços públicos é outro conceito que o modelo gerencial vem incorporando. Desde a metade da década de 80, utilizando o referencial da qualidade na avaliação de resultados das agências e dos programas. Isto ocorreu, em primeiro lugar, por causa das críticas contra a ênfase atribuída inicialmente à mensuração da eficiência e não da efetividade dos serviços públicos.

Neste sentido, interessante notar que mesmo no setor privado houve, ao longo da década de 80, uma modificação no que se refere à antiga visão meramente quantitativa de avaliar o sucesso e o desempenho dos empregados na organização. Portanto, foi no setor privado que iniciou a abordagem da administração da qualidade total, que posteriormente foi introduzida no setor público.

Desta forma, os empresários elevaram a qualidade de seus produtos para sobreviver no mercado. Portanto, a busca permanente da qualidade tem uma relação direta com o direcionamento da produção para os anseios dos consumidores.

No setor público aconteceu um fenômeno semelhante. A introdução da perspectiva da qualidade surgiu quase no mesmo momento em que a Administração Pública voltava suas atenções aos clientes/consumidores. Essa talvez tenha sido uma das principais revoluções no modelo gerencial.

Neste contexto, conforme Sue Richards (1989, apud Abrucio, 1997, p.21), acredita inclusive que houve uma mudança de paradigma com a recente ênfase dada pelo setor público às preferências do consumidor. Ainda, Sue Richards (1989, apud Abrucio, 1997, p.23) aborda que “os modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”, métodos típicos do *managerialism*, são hoje

parâmetros fundamentais, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas”.

### 2.1.2 Administração Pública com enfoque no cidadão

Portanto, corroborando com esse novo modelo gerencial, respaldado, sobretudo, nos critérios que coaduna o entendimento quanto ao princípio da eficiência, foi então que a melhoria da qualidade de serviços prestados ao cidadão assumiria uma pontual relevância, passando a observar a Administração Pública, inclusive, o Poder Judiciário, com outras perspectivas discrepantes do modelo burocrático, tal qual se voltasse em garantir a prestação satisfatória ao usuário, ou seja, uma prestação de serviço tendo como foco o usuário.

A relevância da melhoria da qualidade dos serviços prestados na esfera pública assumiu e assume um papel crucial, pois oferece à sociedade um serviço público voltado para satisfazer as necessidades do cidadão.

Neste sentido, é que Coutinho (2000, p.20) expõe “o caráter mais democrático da nova gestão pública adviria da sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social da gestão”.

Com a mudança de perspectiva do setor público, inclusive, a crise de atendimento ao cidadão quanto às demandas judiciais e suas respectivas dificuldades, os usuários demonstram insatisfeito quando buscam a prestação daquele serviço. Por outro lado, hoje os cidadãos exigem um prestação do serviço público cada vez de qualidade que lhe garantam um resultado (COUTINHO, 2000).

Por essas razões a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. Portanto, essas questões serviram de base para que hoje instituições tragam novas práticas de gestão para que a prestação de serviço seja positiva em relação ao usuário e com foco neste. A exemplo disso, pode figurar a inserção do uso das chamadas tecnologias da informação (TI) para processamento de serviços que contribuem generosamente com o atendimento ao cidadão.

Para tanto, uma fundamental contribuição da reforma gerencial é que o cidadão deve ser visto como clientes. Portanto, a utilização do termo cliente, até então visto unicamente no setor privado, passa a ter escopo no setor público, passando assim a ser um avanço.

Não obstante, a orientação passa a ser focada no cliente e, conseqüentemente, em atender às suas necessidades e respeitá-lo.

Neste sentido, Coutinho (2000, p.21) faz a seguinte constatação:

Dentro dessa perspectiva, as organizações públicas mudam de comportamento quando se voltam para os seus clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços que prestam ao público, a ponto de não somente satisfazer as expectativas dos clientes como também de superá-las por meio da competição. A criação de um ambiente altamente competitivo entre as organizações públicas nos moldes do mercado, suscita a valorização máxima do cliente.

Portanto, a Administração Pública pode determinar como objetivo oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.

Outro aspecto relevante no serviço público de qualidade é a colaboração dos servidores públicos, uma vez que o cidadão não pode optar por outra esfera do setor público para obter determinado serviço, diferentemente do que acontece no setor privado, onde o cliente escolhe a empresa que quer obter a prestação de serviço, ou seja, no setor público inexistente a figura do mercado.

Logo os servidores são ferramentas cruciais para a satisfação dos usuários. Essa é uma das premissas para um serviço de alta qualidade no setor público, bem como outras premissas devem ser consideradas como: o acesso, o tempo, disponibilidade, conhecimento, segurança, informações claras e concisas são fatores que elevam a satisfação do serviço público.

### 2.1.3 Serviço Público

O serviço público não é estático, embora não tenha a mesma segmentação do setor privado, que é influenciado pela dinâmica da sociedade.

Por outro lado, importante é compreender que o serviço público discrepa da função pública, Cunha (2008) define que a função pública é a atividade endereçada aos fins essenciais do Estado, enquanto o serviço público representa a atividade do Estado visando aos objetivos de bem-estar social e à satisfação das necessidades individuais dos cidadãos.

Conforme Jèze (1949, p.04 apud Mello, 2009) expõe que o serviço público é um “processo técnico – não é o único – através do qual se satisfazem necessidades de interesse geral”.

O Estado tem como atribuição prestar determinadas atividades destinadas a satisfazer a coletividade geral. Por sua vez, Mello (2009) expõe que são qualificadas como serviços públicos quando, em dado tempo e lugar, o Estado reputa que não convém relega-las simplesmente à iniciativa, ou seja, não é socialmente desejável fiquem tão só assujeitadas à fiscalização e controle que exerce sobre a generalidade das atividades privadas.

O Renomado jurista Celso Antônio Bandeira de Mello (p. 665, 2009) define o serviço público, como:

O serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - , instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Na notória obra de Hely Lopes Meirelles (1999) define serviço público como:

Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público (MEIRELLES, 1999, p.29).

Dessa forma, é que o Juizado por ser um órgão da justiça tem como atividade prestar o serviço público e por isso deve procurar satisfazer as necessidades dos usuários. Por tais razões, os resultados dessa prestação de serviço devem está alicerçado em estruturas que possam fornecer acesso, segurança, prestação jurisdicional em tempo hábil, conhecimento, informação precisa, entre outros aspectos.

#### 2.1.4 Estrutura dos Juizados

Conforme a Lei de Organização e Divisão Judiciária (LOJE) do Tribunal de Justiça da Paraíba, que trata “da estrutura dos juizados especiais”, Integram os Juizados Especiais: a Coordenação dos Juizados Especiais – Coje; a Turma de Uniformização; as Turmas Recursais; os Juizados Especiais Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública; o Serviço de Atendimento Imediato para Acidentes de Trânsito – SAI.

De acordo com o art. 215 e seguintes da LOJE, cada cartório dos juizados são compostos de um juiz togado e, no mínimo, de um juiz leigo e um conciliador, bem como um analista judiciário e, no mínimo três técnicos judiciário.

Portanto, essa estrutura deve verificar a adoção de práticas gerenciais que se assumam a verdadeira finalidade de sua concepção, assim é de suma importância que implementação dos seus serviços seja respaldada em uma prestação de serviço de qualidade.

A partir da prestação de serviço com enfoque nos aspectos dos serviços evidenciam como basilar ideia verificar o composto do Marketing de serviços para uma prestação satisfatória.

Para tanto, esse composto é baseado em quatro elementos deste serviço: preço, produto, promoção, praça.

Neste contexto, detidamente, o preço trata-se de custos, toda atividade elaborada para prestação de serviço jurisdicional envolve uma alta capacidade de custos, pois utilizara recursos humanos, insumos, materiais para chegar à efetiva prestação. O produto é a própria prestação jurisdicional. A promoção envolve os aspectos de comunicação, divulgação de como esse serviço é prestada. Por fim, praça que seriam os canais de intermediação que se dá para prestar esse serviço.

Dessa forma, não se pode pensar diferente, sobretudo, ao tratar da prestação de serviço no judiciário, quando inclui uma perspectiva da Administração de serviços na prestação jurisdicional quanto nova perspectiva que se pretende ensejar nos serviços públicos.

Portanto, percebe-se que a satisfação prestação de serviço público aplicadas ao Marketing de serviços é algo que está interligado com a própria prestação jurisdicional, ambos dependentes.



## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

No ambiente ocorreram mudanças substanciais, inclusive, no setor de serviços, tendo em vista o vertiginoso crescimento da economia global, enorme crescimento de postos de trabalho, revolucionária filosofia gerencial em relação às empresas de serviço, é necessário o estudo sobre tal setor.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) informa que o setor de serviços presencia a maior migração da mão de obra desde a revolução industrial. Relata, ainda, o referido autor que a migração da agricultura e da manufatura para os serviços é invisível e, ao mesmo tempo, de escopo amplamente global.

De acordo com notícia do IBGE, o PIB referente ao primeiro trimestre de 2011 em relação a 2010 cresceu 4,2% e, dentre as atividades econômicas, destacou-se o aumento dos serviços (4,0%), seguidos pela indústria (3,5%) e pela agropecuária (3,1%).

Conforme Vasconcelos (2007), por meio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), cujo título “Serviços - Um setor em ebulição” relata o crescimento contundente deste setor, que ensejou a publicação do livro *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*, nesta obra que apresenta uma radiografia das cerca de 900 mil empresas do setor. De acordo com os dados observados mostram que a antiga ideia dos serviços se caracterizada por baixos índices, não condiz com a realidade.

Oportuno se torna dizer que Fitzsimons e Fitzsimons (2010), o enfoque para o crescimento no setor de serviços é impulsionado na tecnologia de informação, na inovação e nas mudanças demográficas. Com destaque para a tecnologia de informação que é substancial ao processo de crescimento do setor de serviços.

Portanto, o setor de serviço é um desafio, inclusive, nas organizações como o setor judiciário, uma vez que a manutenção e a construção de relacionamentos são mais complexas diante do ambiente com abrangentes e corriqueiras mudanças tecnológicas, organizacionais.

Posta assim a questão, é de se dizer que o setor de serviços possui uma intensa variabilidade, onde podem ser encontrados em todos os setores da sociedade. Não obstante, os governos oferecem serviços por meio de tribunais, agência de empregos, hospitais, serviços militares, polícia, correio, escolas, etc. Por

sua vez, as organizações sem fins lucrativos oferecem serviços, como igrejas, faculdades, fundações. Já as organizações empresariais oferecem serviços, como hotéis, bancos, lanchonetes, etc.

Portanto, o setor de serviço passou a ser pontual para o próprio crescimento da economia, se tornando um setor estratégico e sustentável. Por outro lado, passa a se tornar um desafio e, sobretudo, um gargalo para instituições governamentais ante a ausência de técnicas de melhoria na satisfação do usuário quando na sua prestação.

Neste sentido, Ikeda et al (2009, p.20) pontua que “a economia mundial está passando por mudanças substanciais desde revolução Industrial. Acompanhando essas mudanças, há uma alteração da filosofia de como as empresas de serviços devem organizar seus negócios”. Portanto, os serviços encontram em quaisquer lugares.

Não obstante, a prática da gestão de serviços que outrora direcionada para o setor privado, vem fortemente ingressar no campo público, com características herdadas da seara privada que vem desencadear no setor público percepções desde adoção do modelo gerencial, Soares (2002, p. 86) expõe que “o desenvolvimento do modelo gerencial de administração foi inspirado na iniciativa privada, apresentando ainda muitos elementos dessa forma de gestão”.

Essa percepção quanto ao serviço que se vislumbra no setor privado, não diferente no setor público, comumente, é de observância do Poder Judiciário, pois entender essa nova percepção é imprescindível conceituar e compreender os serviços nos setores públicos, sendo necessário transportar o entendimento sobre serviços.

É neste sentido, de mudança vertiginosa que afeta o setor de serviços é de imprescindível complexidade, a partir do momento que tal interferência abarca a estrutura da organização, a diversidade dos serviços, bem como a finalidade precípua que converge em satisfazer o usuário que tornam um desafio, inclusive, para os órgãos judiciais pela natureza do trabalho que demandam.

### 2.2.1 Conceito de Serviço

É de difícil tarefa compreender o conceito sobre serviço, tendo em vista que é demasiadamente complexo, uma vez que diversas foram as tentativas de

definir uma conceituação apropriada de serviço. Todavia, a concepção deste não desencadeia numa tradução lógica e unívoca, mas dinâmica. Nesta perspectiva, somente é possível conseguir tal conceituação quando busca a essência de vários entendimentos e foi neste sentido que é proposto a primeiro momento.

Conforme Grönroos (2009, p.46) salienta que desde década de 1980 têm ocorrido discussões a respeito da definição de serviço, não se mantendo uma dialogo exato que consubstancie uma verdadeira proposta conceitual sobre serviço.

Por conseguinte, nesta desafiante tarefa é que se seguem as definições elaboradas por diversos autores para uma melhor compreensão do termo, bem como sua importância para os serviços públicos.

Em primeiro momento, os conceitos ofertados sobre serviço convergem em um ponto chave: a intangibilidade. Isto se confirma quando os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência criada para o cliente.

Outrossim, nesta tentativa de definição sobre o que é serviço, Lovelock (2006, p. 8) continua sua conceituação temática, expondo que “um serviço é uma atividade econômica que criar valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em que recebe o serviço, ou em seu nome”.

Consoante à noção cediça, Grönroos (2009, p.46) pontua que:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos físicos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são oferecidos como soluções para o problema do cliente.

Para Lovelock (2006, p. 10) “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção”.

Neste sentido, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 29-30) afirma que “os serviços não são atividades meramente periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional. [...] Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada”.

Ainda, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 29) expõe que “o serviço são atos, processos e o desempenho de ações.

Ikeda et all (2009, p. 6) os serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos.

Não obstante, Carvalho e Paladini (2005) consideram que dentre as várias definições de serviços disponíveis na literatura a que mais se aproxima da materialidade é a da NBR ISO9004-2: “Serviço: resultado gerado por atividades na ‘interface entre fornecedor e cliente’ e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”.

Peter Hill e Philippe Zarifian (apud CARVALHO e PALADINI, 2005, p. 332) descrevem uma situação social de serviço, ou uma relação de serviço em torno de uma operação de “mudança de condição”:

Um serviço pode ser definido como uma ‘mudança’ na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior.

Para Churchill e Peter (2000), estudar serviços é relevante para que se possa saber como agir. Aproveitando o relacionamento frente a frente com o cliente, as organizações conseguem o sucesso para si, principalmente quando investem nessa proximidade, e se beneficiam do marketing de relacionamento. O sucesso depende muitas vezes do saber que as organizações devem ter de como relacionar-se com os clientes, de como construir confiança e demonstrar comprometimento.

Neste sentido, o relacionamento abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes, de estabelecer valor para eles e atendê-los também de maneira melhor.

Portanto, o serviço tem como premissa interpretar, compreender os seus recursos, de modo mais eficiente, mas, sobretudo, seu foco tem que ser no cliente.

Diante disso, se afirma que o serviço é em sua propriedade tênue, posto que o foco no cliente converge em diversas complexidades para avaliar o serviço, bem como não há uma clara definição do que é o serviço, onde os serviços não podem ser estocados, a sua intangibilidade gera a criação de valor, clientes podem ser envolvidos na produção do serviço, o tempo passa a ser fator importante, nos

serviços há dificuldade de avaliação pelos clientes, há uma grande variabilidade entre insumos e produtos operacionais.

Todavia, para nossa avaliação os fatores tempo e a dificuldade de avaliação do cliente a este serviço é ponto crucial para se chegar ao objetivo que pretende o estudo.

### 2.2.2 Características do Setor de Serviço

No que tange as características sobre os serviços, nota-se a princípio, estas podem ser evidenciadas a partir do conceito.

Oportuno informar que as características sobre os serviços têm diversas denominações, mas que sua finalidade é a mesma. Para tanto, adotamos os critérios utilizados por Armstrong e Kotler e Armstrong (2007).

Como características Armstrong e Armstrong e Kotler (2007, p. 217) declinam: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, observem essas características na figura 02, conforme concepção dos autores supracitados.

A princípio, Armstrong e Armstrong e Kotler (2007, p. 217) expõe que intangibilidade significa que não se pode visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado e para garantir que o serviço será de qualidade o consumidor busca sinais, de forma que contribuam para diminuir suas incertezas quanto ao serviço prestado.

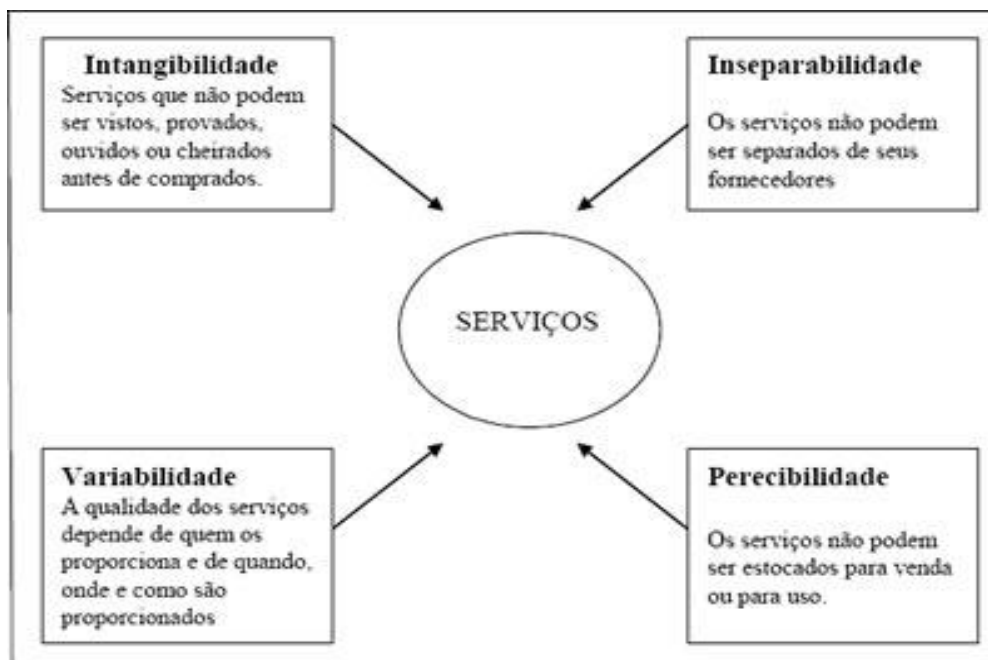
Em se tratando da inseparabilidade dos serviços, os referidos autores vislumbram que não pode ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas.

Por sua vez, os referidos autores definem a quarta característica - a variabilidade de serviços – que a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, bem como onde e quando são fornecidos.

Por último, a perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para a venda ou uso posterior, logo, compreende-se que são automaticamente consumíveis.

Outrossim, Ikeda et al (2009, p.31) ratifica o entendimento dos autores supracitados, contudo, discrepam dos autores quando utilizam o termo heterogeneidade em lugar de variabilidade.

**Figura 01 – Características dos Serviços**



Fonte: Armstrong e Armstrong e Kotler (2007, p. 217)

Superando as divergências doutrinárias quanto às características oriundas do determinado tema, importante perceber que tais especificidades alicerçam os serviços em seus processos, estratégias e gestão.

### 2.2.3 Cadeia do Valor de Serviços

É bem verdade que empresas voltadas para o setor de serviço e mesmo aquelas que não tenham como foco tal setor, mas que de qualquer modo participa da concepção do conceito do seu produto tem o cliente e o funcionário que interagem para criar o serviço.

Portanto, a atenção das empresas prestadoras de serviços foca sua atenção em seus clientes, que no caso do presente trabalho trata-se de usuário.

Não obstante, a valoração do serviço passa por elos que liga lucros do prestador de serviços à satisfação do funcionário e do cliente, ou seja, a costumeiramente conhecida "cadeia de valor dos serviços".

Posta assim a questão, a cadeia de valor dos serviços é constituída por cinco elos, que no presente estudo será delineada a partir da literatura de Armstrong e Armstrong e Kotler (2007), observe:

- Qualidade do serviço interno;

- Funcionários contentes e produtivos;
- Serviço de maior valor;
- Clientes Satisfeitos e fieis;
- Crescimento saudável da lucratividade dos serviços.

A qualidade dos serviços internos perpassa pelos seguintes fatores: seleção e treinamento de qualidade superior, ambiente de trabalho, de alta qualidade e fonte de apoio àqueles que trabalham diretamente com os clientes.

Assim, a qualidade nos serviços tem o condão de gerar consequências positivas para a organização quanto aos seus funcionários, gerando funcionários contentes e produtivos; ao próprio serviço, pois este passa a ter maior valor para os seus usuários e, por fim, aos clientes satisfeitos e fieis permanecem fieis, dão referências sobre o serviço prestado.

Portanto, o Marketing de serviços transcendeu a ideia tradicionalista do marketing externo, que se faz presente os 4 P's, para requerer o marketing interno e interativo. O primeiro, pelo fato que os serviços deve orientar e motivar efetivamente os funcionários que entram em contato com o cliente, usuário, consumidor, etc. O segundo, pelo fato que a qualidade de serviços depende fortemente da qualidade de interação entre quem presta o serviço e quem adquire o serviço. Portanto, a qualidade de serviço depende quem o executa quanto à qualidade de execução.

### 2.3 QUALIDADE NO SERVIÇO

O modo como a qualidade do serviço é percebida vem sendo estudada nas últimas décadas, onde esta é percebida com uma comparação entre expectativas e experiências para uma série de atributos de qualidade.

Os estudos concebidos por Leonard Berry e seus pares são os mais conhecidos relativos ao desenvolvimento do instrumento SERVQUAL que procura mensurar o grau de satisfação.

Portanto, se debruçar com foco no usuário é cada vez mais compreender que necessário não é apenas a prestação do serviço, mas que a percepção dos usuários sobre os serviços estejam de acordo com as suas expectativas.

Não obstante, a perspectiva gerencial da Administração Pública, trouxe uma visão administrativa voltada ao cidadão, contudo, é a satisfação que verifica se

a necessidade do usuário está sendo atendida, que, posteriormente, confere a qualidade ao serviço prestado.

Não obstante, Armstrong e Kotler e Armstrong (2007) diz que a satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação as suas expectativas.

Neste sentido, Lovelock (2006, p.346) utiliza em seus termos que a medição de qualidade no serviço deve-se identificar de causas, carências e elaboração e implementação de ações corretivas.

Para Las Casas (2004), qualidade significa fazer bem feito aquilo que a empresa se propõe a fazer como base de sua comercialização; fazer melhor significa que a ênfase deve ser dada no produto ou serviço essencial comercializado pela empresa. Portanto, a qualidade é gerada a partir das expectativas dos clientes.

É a qualidade no setor público, fator inerente para uma satisfatória prestação de serviço, que encontra um dos critérios mais complexos, posto que o setor de qualidade no âmbito privado há diversidades de empresas que propõe o mesmo produto e/ou serviço para satisfação do cliente, ou seja, há diversas empresas do mesmo segmento de mercado que podem engajar satisfação do cliente e este tem a opção. Contudo, o critério de qualidade é muito mais instigante no setor público, em especial no setor jurídico, uma vez que o dilema do setor público é que não existe tal opção para os usuários e que a satisfação é destinada a coletividade.

Outrossim, há uma prévia competência de cada órgão para determinado assunto, tendo assim que a administração Pública melhora os critérios materiais, organizacionais, inclusive, humanos, destacando –se o relacionamento com o usuário (cliente).

O relacionamento com o usuário é um processo de construir uma relação direta e duradoura, com isso entregar o valor superior à satisfação.

Com isso, é na análise do valor para o usuário que tem o propósito de determinar os benefícios para estes e assim gerar a satisfação para o usuário.

Portanto, Churchill faz a seguinte ponderação: “[...] o marketing voltado para o valor centra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente, nas maneiras de criar valor para eles”. (CHURCHILL, 2000, p.10)

Contudo, para verificar a análise de valor que geram a satisfação do usuário, buscando o valor do cliente e a satisfação, Armstrong e Kotler e Armstrong



(2007) informam os passos que determinam para organização chegar à satisfação, observe:

- ✓ Identificar os principais atributos que merecem valor para os clientes;
- ✓ Determinar a importância dos diferentes atributos;
- ✓ Determinar a atuação da empresa em relação a diferentes valores (qualidades) para os clientes;
- ✓ Estudar a forma pela qual os clientes de um segmento específico qualificam a atuação da empresa, vigiar as mudanças dos valores dos clientes através do tempo.

Ressalta-se que os passos supracitados foram adaptados a organização, como o Poder judiciário, tendo em vista o critério inerente a cada organização.

Outro aspecto, é que os serviços jurídicos têm na natureza da intangibilidade e complexidade, fatores que geram insegurança e inexatidão quanto à definição e medição da qualidade.

Portanto, se a esfera privada demanda de assaz complexidade quanto tema qualidade, no setor público isso passa a ser crucial como medida de atingir seus objetivos enquanto ente público.

Não obstante, com estudos oriundos de Valaria Zeithaml, A. Paeasuraman e Leonard Berry identificaram 10 critérios por consumidores para avaliar a qualidade de serviço. Com pesquisas posteriores, verificaram correlação em diversas variáveis e consolidaram cinco dimensões gerais para avaliar a qualidade na prestação e serviço, que são: tangibilidade (aspecto), confiabilidade, responsividade (garantia), segurança e empatia, como forma de definir e medir a qualidade.

Portanto, o critério de qualidade, especificamente nos juizados, está relacionado à receptividade, cortesia, confiabilidade e agilidade do atendimento prestado pela unidade, as instalações para atendimento ao público, a confiabilidade e qualidade dos atos processuais.

### 2.3.1 Qualidade da Prestação de Serviço no Poder Judiciário

De acordo com Paixão, Amiden, Varella (2011), por meio do relatório Justiça em números, define o que é qualidade para os especialistas em gestão pública. Segundo os mesmos autores, para mensurar a qualidade dos serviços

públicos devem ser levados em consideração dois aspectos: as necessidades dos cidadãos e as suas expectativas.

Segundo os pesquisadores, o relatório “Justiça em Números” é uma ferramenta que enseja melhorias administrativas no Judiciário, que, deve contemplar as expectativas dos usuários, passou a incluir indicadores de satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pelo Poder Judiciário.

A partir do relatório apresentado, observou um novo direcionamento do Poder Judiciário para as questões sobre serviço, inclusive, enfatizando a maior frequência das demandas, o que torna imprescindível celeridade nos processos judiciais, bem como respostas rápidas para as disfunções pontuais e sistêmicas no Poder Judiciário e em virtude dessa consideração é que este Poder iniciou uma reforma de visão nas próprias estruturas administrativas e jurídicas.

As demandas sociais têm como bojo anseio do cidadão por respostas mais rápidas, uma maior eficiência na prestação jurisdicional, bem como atingir as suas expectativas, onde o Judiciário preste aos cidadãos serviços com qualidade, ou seja, a satisfação do usuário.

Portanto, o relatório corrobora que o desempenho no Poder Judiciário envolve entre outros aspectos a satisfação do usuário. Esta perspectiva de avaliar o Poder Judiciário é uma tendência que já vem ocorrendo em âmbito internacional, onde se inicia uma reforma judicial, com vistas a garantir maior celeridade processual e melhor tratamento para quem demanda no judiciário.

Conforme Paixão, Amiden, Varella (2011), os dados do Conselho Nacional de Justiça informa que a reforma judicial deve ser considerada de acordo com o modelo implementado pelo Banco Mundial que envolve as seguintes técnicas: a disseminação de métodos de planejamento estratégico; uso mais eficiente do capital humano, ampla informatização, mensuração periódica das expectativas e do nível de satisfação dos “usuários” dos tribunais.

Observando os dados divulgados no relatório, desenvolvido por quatro instituições e o banco Mundial que teve como abordagem o desempenho judicial, fazem as seguintes considerações: “O estudo salienta a importância da adoção de metodologias de avaliação contínua e que reflitam as realidades e necessidades específicas dos tribunais e de modo independente da tradição legal de cada país (romano-germânica, Common Law, etc.)”.

Ainda, com base nesse estudo, o relatório aborda como valores importantes para desempenho das cortes: igualdade, respeito às regras, imparcialidade, decisões independentes, competência, integridade, transparência, acessibilidade, cumprimento dos prazos, segurança jurídica, bem como, que os valores devem nortear a atuação dos tribunais e servem de paradigma para o funcionamento adequado das cortes e devem inspirar a cultura organizacional dos tribunais.

Consoante a noção extraída por Paixão, Amiden, Varella (2011), identificaram áreas-chave para a busca de serviços judiciais de excelência, que a seguir se apresenta com suas respectivas análises:

- **Gerenciamento judicial e liderança:** Os chefes e administradores judiciais precisam formular as metas que o tribunal pode e deve atingir, promovendo valores que são importantes para o funcionamento ótimo das organizações judiciais e levando em consideração as necessidades e anseios dos usuários das cortes.
- **Políticas judiciais:** O desenho, a implementação e a avaliação de políticas judiciárias são pontos-chave para o gerenciamento efetivo e liderança dos tribunais. Isso implica que os tribunais devem coletar sistematicamente informações sobre o próprio desempenho e sobre as necessidades dos jurisdicionados.
- **Recursos humanos, materiais e financeiros:** Os tribunais devem efetuar monitoramento constante da carga de trabalho de magistrados e servidores. A educação continuada também deve ser fomentada, assim como a capacitação profissional. Desnecessário dizer que recursos materiais inadequados (prédios inadequados e escassez de recursos físicos e tecnológicos) têm efeito profundamente negativo na qualidade da prestação jurisdicional prestada pelos tribunais.
- **Procedimentos judiciais:** Procedimentos judiciais eficientes e efetivos são importantes indicadores de excelência judicial. Etapas judiciais ineficientes e lentas precisam ser diagnosticadas e aperfeiçoadas. A duração dos processos deve ser constantemente monitorada, assim como casos pendentes de decisão por um período excessivo.

- **Satisfação e necessidades dos usuários:** Pesquisas demonstram que as percepções daqueles que litigam são influenciadas mais pelo modo como são tratados nos tribunais e se o rito processual lhes pareceu justo, do que em relação a um eventual resultado favorável ou desfavorável na lide.
- **Serviços judiciais acessíveis e módicos:** As taxas judiciais não podem ser elevadas a ponto de chegarem a impedir uma parcela da população de litigar. A assistência judiciária gratuita precisa ser garantida aos que dela necessitarem e informações sobre serviços judiciais devem ser prestadas com baixo ou nenhum custo. O acesso físico aos tribunais deve ser motivo de atenção especial, bem como o acesso virtual.
- **Confiança da população:** Em geral, o alto nível de confiança da população no Judiciário é um bom indicador sobre se os tribunais estão sendo gerenciados de forma bem-sucedida. A qualidade, agilidade e a clareza das decisões judiciais aumentam a confiança da população na Justiça. Os tribunais devem mensurar sistematicamente a confiança da população e comparar os resultados com os níveis de confiança com outras instituições governamentais.

O presente estudo é uma ferramenta para fomentar novas soluções para o judiciário, como também é utilizado como medida de desempenho nos tribunais, tendo como função demonstrar o desempenho no Poder Judiciário para que atue na satisfação do usuário.

Portanto, a compreensão do comportamento do usuário do serviço no judiciário deve considerar aspectos individuais e coletivos relacionados ao usuário. Todavia, deve buscar durante o processo de determinação de serviço verificar as peculiaridades do comportamento do usuário durante o processo de prestação de serviço.

Ainda, observa-se que os serviços necessariamente não são padronizados e exige abordar conceitos relacionados na diferentes áreas de estudo, fato é que as pessoas têm necessidades e desejos infinitos em relação ao usuário, o que precisa-se criar um padrão.

Conforme dito anteriormente, a busca na qualidade na prestação de serviço tem como parâmetro de obtenção de avaliar a satisfação do usuário. Neste sentido, não diferente das empresas que almejam a satisfação do cliente, o setor público, especialmente, o judiciário deve buscar a satisfação do usuário como forma de melhorar as suas ações e técnicas, bem como agregar valor ao Poder Judiciário, uma vez que as organizações não satisfazem o usuário a sua tendência é ir ao fracasso.

Para tanto, as formas como mensurar as necessidades dos usuários, tem como finalidade apresentar informações que alicercem as melhorias e/ou para elaborar plano de ações, se necessário.

## 2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

Para haver excelência na prestação de serviço, é necessário como se encontra o desempenho do trabalho desenvolvido, de forma que seja possível agregar valor as práticas e estruturas organizacionais.

Em virtude dessas necessidades surgem instrumentos que são alicerces para avaliar e auxiliar o desempenho da prestação de serviços, cujo objetivo é suprir lacunas existentes, bem como efetivar o gerenciamento de satisfação.

Portanto, é por meio da percepção dos clientes quanto à satisfação e características de serviço que se pode avaliar determinado serviço.

Não obstante, Grönroos (2009) relata que a literatura contempla dois tipos de instrumentos de medição, que são:

- Instrumentos de Medição baseados em atributos: modelos de medição baseados em atributos que descrevem as características de um serviço
- Instrumentos de medição qualitativa, a exemplo da avaliação de incidentes críticos.

O modelo baseado em atributos é comumente mais utilizado nas pesquisas acadêmicas, sendo o mais conhecido o SERVQUAL.

Por tais razões, este trabalho se propôs a fazer tal avaliação, por meio do SERVQUAL que é um instrumento para medir a satisfação do cliente em discrepantes aspectos da qualidade de serviço.

A problemática quanto à qualidade na prestação de serviço requer que seja posto em evidencia seu eixo central: a satisfação do usuário. Se a satisfação é

o fator fundamental na qualidade de serviço, é necessário que utilizem indicadores que reflitam o grau dessa satisfação.

#### 2.4.1 Servqual

A avaliação da qualidade da prestação de serviço surge ao longo de seu processamento. Para tanto, utiliza-se de ferramentas para perceber a falha na qualidade é um dos aspectos que insere ferramentas de mensuração de qualidade na prestação de serviço.

De acordo com Grönroos (2009), em meados da década de 1980, Berry e seus colegas Parasuraman e Zeithaml começaram a estudar determinantes da qualidade de serviço e como os clientes avaliam a qualidade de serviços como base o conceito de qualidade percebida de serviço, tais estudos resultaram em dez determinantes da qualidade de serviço. Em posteriores estudos, as dez dimensões foram refinadas e reduzidas a cinco.

O SERVQUAL é um instrumento para medir como os clientes percebem a qualidade de um serviço. Para Lovelock (2006), o SERVQUAL é uma ferramenta de medição genérica que pode ser aplicada em um amplo espectro de setores de serviços. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 139) apresenta como as cinco principais dimensões, em que os clientes/usuários utilizam para nortear o seu julgamento para definir se há qualidade na prestação dos serviços, são: confiabilidade, responsividade (presteza), segurança, empatia e aspecto tangíveis.

Não obstante, O SERVQUAL oferece estas dimensões que fornecem o conceito de falha na qualidade, a partir de que sua abordagem se baseia a diferença entre a expectativa de um cliente em relação ao serviço e as percepções de como ele é prestado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.139) faz as seguintes preleções sobre cada uma destas dimensões:

- Confiabilidade: capacidade de prestar serviços prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros.

- Responsividade (presteza): a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.

- Segurança (garantia): está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como a sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, incluindo as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

- Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes, inclui-se como características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

- Aspectos Tangíveis: Esta determinante está relacionada à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

É sobretudo importante assinalar que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 143) destaque como crucial ao avaliar o modelo SERVQUAL que tem como função de identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com clientes.

Posta assim a questão, é importante se dizer que o SERVQUAL, por meio dessas cinco dimensões, garante nesta divisão uma objetividade, pois vai demonstrar onde há falha, evidenciando o que precisa melhorar, ou seja, o que está de acordo ou não com a satisfação do usuário.

Portanto, por meio do Servqual afere-se o grau de satisfação, verificando a percepção e expectativa do usuário sobre determinado serviço que facilmente pode ser aplicado tanto na esfera privada quanto na pública, em específico, o juizado especial pode ser de objeto para aplicar tal modelo de avaliação.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado a estabelecer a metodologia utilizada. Estão expostos na metodologia o método de pesquisa utilizado, a unidade de análise de escolha, os indicadores e as variáveis, a delimitação do universo e amostra, o instrumento de pesquisa utilizado, o procedimento, o processamento dos dados e as técnicas de tratamento dos dados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é o meio que se utiliza o pesquisador para construir hipóteses, comprovar ou não determinadas alegações.

Segundo Mattar (1993) o conhecimento científico estabelece que os fenômenos e fatos observados podem ser analisados por meio da experimentação e ter anunciados aceitos ou rejeitados e somente depois dessa análise que podem ser considerados como campo da ciência.

Minayo (1993, p.23 apud Silva e Menezes, 2001), considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Conforme Gil (2010) a classificação da pesquisa com base na finalidade pode ser: básica pura, básica estratégica, aplicada, experimental. A básica pura destina apenas ampliar conhecimentos, sem qualquer análise quanto aos possíveis benefícios. A pesquisa básica estratégica volta-se para adquirir novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos práticos. A pesquisa aplicada ocorre quando há aquisição do conhecimento com finalidade a uma aplicação específica. Por último, o desenvolvimento experimental é o trabalho sistemático que utiliza os conhecimentos derivados da pesquisa e experiência prática.

Neste contexto, a pesquisa por se tratar de diagnosticar a satisfação do usuário na prestação de serviços jurisdicionais, buscando aferir o grau de satisfação, tem sua finalidade aplicada.



Quanto aos objetivos, Gil (2010) verifica que podem ser: exploratórios, descritivas, explicativas. A pesquisa é exploratória quando proporciona maior familiaridade, tendo em vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de determinada população, bem como pode ser realizada com finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Por sua vez, a explicativa, propõe identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Portanto, por se tratar de medir o grau de satisfação dos usuários que tenta buscar familiaridade quanto à satisfação do público potencial da pesquisa, como também tenta descrever o grau de satisfação do usuário abordando diversas variáveis, o objetivo é descritivo.

Quanto à abordagem é quantitativa, uma vez que resultou de utilizar determinada amostra representativa de determinada população, ou seja, tenta quantificar em números determinada opinião sobre a satisfação desses usuários.

### 3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES

A pesquisa está agrupada em bloco de indicadores, que são: presteza, aspecto, garantia, empatia e confiança, com base no modelo Servqual.

A presente pesquisa está composta de 22 variáveis, que são as seguintes: acesso, tempo, insistência, conveniência, disponibilidade, aparência, conforto, apresentação, divulgação, entendimento, explicações, cortesia, conhecimento, segurança, atendimento, atenção, comunicação, intermediação, competência, atualização, precisão, satisfação.

Neste contexto, cada variável tentam responder uma determinada característica do serviço prestado. Desta forma, é necessário compreender o sentido de cada variável operacional que compõe a pesquisa.

Para fazer a análise entre a prestação de serviço e a percepção do usuário, abordando a importância de cada dimensão, utilizou uma escala Likert de 3 (três) pontos, sendo 1 (importância baixa), 2 (importância média) e 3 (importância alta).

Quadro 01 – Variáveis e Indicadores

Código	Variável/Indicadores	Descrição
<b>P.</b>	<b>PRESTEZA</b>	<b>Disponibilidade para ajudar os usuários e fornecer um serviço rápido</b>
<b>P1</b>	Acesso	Referente à facilidade para chegar no serviço do Juizado.
<b>P2</b>	Tempo	Trata do tempo que gastou para obter o serviço
<b>P3</b>	Insistência	Quantas vezes teve que buscar o serviço
<b>P4</b>	Conveniência	Refere-se à conveniência do horário de atendimento
<b>P5</b>	Disponibilidade	Refere-se à disponibilidade do serviço.
<b>A.</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>Consiste na aparência, instalações físicas, meios de comunicação.</b>
<b>A1</b>	Aparência	Trata da aparência do juizado
<b>A2</b>	Conforto	Conforto oferecido na prestação de serviço ao usuário.
<b>A3</b>	Apresentação	Considera os produtos oferecidos na prestação de serviço.
<b>A4</b>	Divulgação	Trata da divulgação do serviço.
<b>A5</b>	Entendimento	Diz respeito à facilidade de atendimento do serviço obtido
<b>G</b>	<b>GARANTIA</b>	<b>Refere ao conhecimento e transmissão de segurança ao usuário.</b>
<b>G1</b>	Explicações	Diz respeito às dúvidas foram esclarecidas pelo Juizado na Prestação
<b>G2</b>	Cortesia	Atendimento de modo amigável
<b>G3</b>	Conhecimento	Conhecimento apresentado pelo atendimento.
<b>G4</b>	Segurança	Refere-se à segurança no atendimento do serviço
<b>E</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>Cuidado e atenção dado ao usuário, de modo individualizado.</b>
<b>E1</b>	Atendimento	Diz respeito atendimento prestado
<b>E2</b>	Atenção	Infere-se a atenção recebida na prestação de serviço.
<b>E3</b>	Comunicação	Facilidade de comunicação com o juizado.
<b>E4</b>	Intermediação	Necessidade de intermediação de terceiro/conhecidos para obtenção do serviço.
<b>C.</b>	<b>CONFIANÇA</b>	<b>Diz respeito à habilidade de executar os serviços prometidos, de modo confiável e preciso.</b>
<b>C1</b>	Competência	Competência para solução do problema.
<b>C2</b>	Atualização	Informações buscadas no Juizado estavam atualizadas.
<b>C3</b>	Precisão	O atendimento correto desde primeira vez que buscou o serviço.
<b>C4</b>	Satisfação	Conceito de satisfação em relação a prestação de serviço.

Fonte: ROCHA (2004), baseado no Modelo **SERVQUAL** (Parasuraman et al, 1985)

Para tanto, cada variável utilizou a escala Likert que serviu para medir o grau de satisfação, que estabelecida em 5 (pontos) pontos, sendo 0 (não posso avaliar), 1 (muito insatisfeito), 2 (insatisfeito), 3 (indiferente), 4 (satisfeito), 5 (muito satisfeito).

Visando identificar melhor o grau de satisfação do usuário em relação à média, utilizamos o quadro abaixo que tem como finalidade identificar a avaliação correta, de modo de estabelecer parâmetros definidos e claros para construção dos resultados. Ver Quadro 02.

**Quadro 02 – Classificação da Avaliação**

<b>Variação</b>	<b>Avaliação</b>
<b>1 – 1,8</b>	Muito Insatisfeito
<b>1,81 – 2,6</b>	Insatisfeito
<b>2,61 – 3,4</b>	Indiferente
<b>3,41 – 4,2</b>	Satisfeito
<b>4,21 – 5</b>	Muito Satisfeito

Fonte: Pesquisa Direta

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é determinada por usuários dos serviços do 1º Juizado Especial Cível de Campina Grande, homens e mulheres, de idade diversa.

O critério de análise para escolher os indivíduos foram pessoas que realmente utilizaram o serviço.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo da pesquisa está relacionado a todas as pessoas usuárias do juizado especial, no mês de maio de 2012, na unidade de tempo escolhida.

Para obter a amostra, em primeiro momento foi definido o universo da pesquisa utilizando como parâmetros as audiências diárias. Foi escolhida uma semana do mês de maio de 2012, especificamente a de 07 a 11. Dessa forma, o universo da pesquisa foi de 50 pessoas.

Não obstante, a amostra é determinada pela parte da população caracterizada pelos aspectos que a presente pesquisa visa. Outrossim, as pessoas caracterizadas como amostra que se adequa como público potencial. Portanto, a pesquisa teve como amostra 40 usuários do 1º Juizado Especial Cível.

### 3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Em primeiro momento, o instrumento da pesquisa deve proporcionar ao pesquisador uma interação com os seus entrevistados.

Não obstante, Silvia & Menezes (2001, p.) vislumbra que:

o instrumento de coleta de dados escolhido deverá proporcionar a interação efetiva entre você, o informante e a pesquisa que está sendo realizada. Para facilitar o processo de tabulação de dados por meio de suportes computacionais, as questões e suas respostas devem ser previamente codificadas.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário com as perguntas devidamente estruturadas, de maneira ordenada, acompanhado das instruções, seu preenchimento de múltiplas escolhas a ser respondido pelo entrevistado.

### 3.6 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

As técnicas de coletas de dados utilizados foram questionário. Dessa forma, a observação se tornou importante para verificar o comportamento do entrevistado e se haveria alguma reação quanto às respostas.

### 3.7 PROCEDIMENTO

Em primeiro momento foi elaborado o questionário, baseado no modelo SERVQUAL.

Em seguida foi apresentado ao orientador que assim avaliou e, posteriormente, analisou e fez modificações necessárias para assim aplicá-lo.

Encerrada a fase de elaboração, os questionários foram apresentados aos entrevistados no Fórum Afonso Campus, bem como as pessoas que já utilizaram os serviços dos juizados, de conhecimento da pesquisadora.

Os questionários foram entregues, pessoalmente, a cada entrevistado e dado um tempo médio para responder a cada entrevistado, posteriormente, recolhidos pela pesquisadora.

O instrumento de pesquisa foi submetido aos entrevistados, no período de 07 a 11 do mês de maio de 2012.

### 3.8 PROCESSAMENTO DOS DADOS

Os dados foram processados da seguinte maneira: uma pesquisa na bibliografia sobre o tema em questão. Dessa forma, foi adaptado um questionário utilizando o modelo SERVQUAL.

Os dados foram processados pelo programa PASW Statistics, versão 18, que ofereceram nível de satisfação do usuário.

Os resultados foram obtidos pela frequência, por meio de uma média e o desvio padrão. Não obstante, para gerar uma qualidade melhor na apresentação e análise dos resultados utilizou a escala de Likert.

### 3.9 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Após coleta de todos os questionários, devidamente respondidos, inserimos os resultados no programa PASW Statistics, versão 18 que gerou as respostas para cada indicador e suas respectivas variáveis.

A partir de então, os dados tiveram seu tratamento por meio da estatística descritiva, onde obteve a média, o desvio padrão e a frequência das variáveis analisadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados. A pesquisa analisa as variáveis das dimensões: empatia, segurança, presteza, confiabilidade e aspectos tangíveis, assim como o contexto que envolve o aspecto geral.

O capítulo está organizado em grupos de variáveis que constitui uma dimensão. Para cada variável é apresentado um resultado e dentro desse aspecto será avaliado a questão do seu campo dimensional.

### 4.1 DIMENSÃO PRESTEZA

A presteza é uma das dimensões utilizadas pelo SERVQUAL para mensuração da satisfação do usuário quanto à disponibilidade para ajudar e fornecer os serviços aos usuários e, como afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a sua prontidão quando ofertado. Esta dimensão tem como suas variáveis: acesso, tempo, insistência, conveniência e disponibilidade.

Neste sentido, tal dimensão constitui a primeira análise quando se trata da prestação de serviço, ou seja, o primeiro contato que o usuário quando trata de serviço é a presteza.

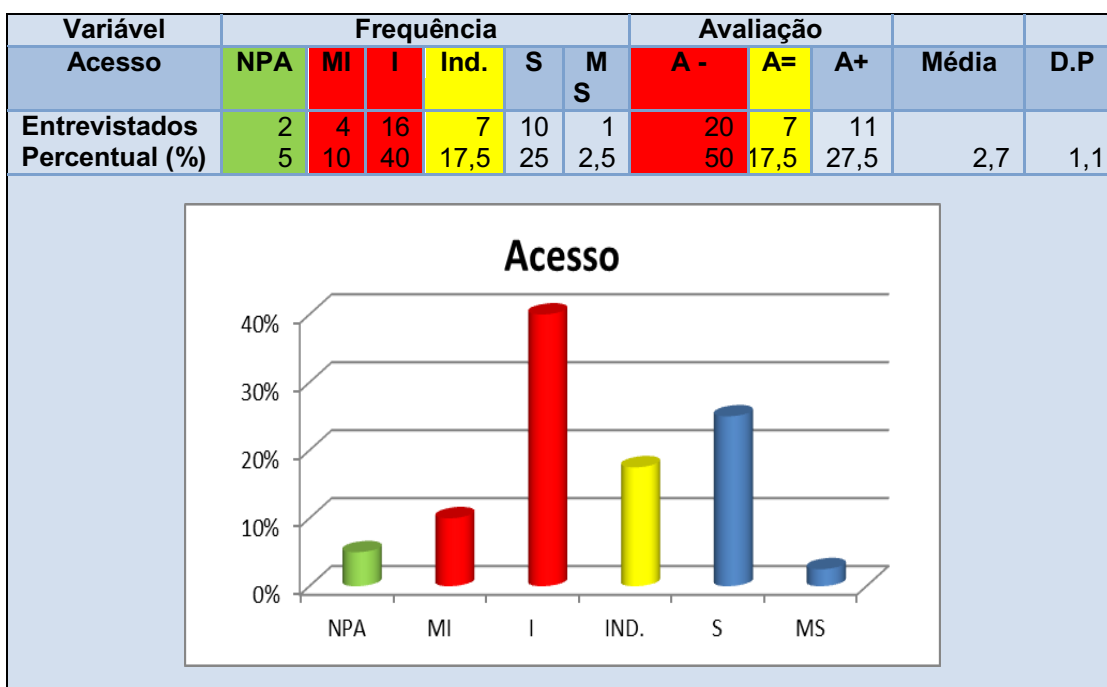
A primeira variável a ser tratada é o acesso, por sua vez esta tem como parâmetro aferir a facilidade como os usuários dos juizados chegam ao serviço jurisdicional.

Os resultados para essa variável foram os seguintes: 40% insatisfeitos, 25% satisfeitos, 17,5% indiferentes, 10% muito insatisfeitos, 2,5% muito satisfeitos e 5% responderam que não puderam avaliar, em relação facilidade do acesso ao serviço no 1º juizado especial. A variável apresentou média de 2,7. Ver Figura 02.

Com base nos resultados, observa-se que os entrevistados estão indiferentes a prestação de serviços.

Esses resultados sugerem que o acesso ao juizado não é um elemento que agregue valor aos seus serviços.

**Figura 02 – Resultados da Variável Acesso**



Legenda: NPA= não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

Portanto, as pessoas apenas podem ter acesso ao serviço se há viabilidade para chegar ao local. Se não há facilidade para que os usuários cheguem aquele serviço, além do nível insatisfação, isto, também, pode gerar muitas desistências dos usuários para obter aquele serviço.

Nesse sentido, as dificuldades geradas para acesso ao usuário tem o condão afetar a credibilidade do judiciário.

É possível que esses resultados tenham sido influenciados pela localização, uma vez que o mesmo fica situado no Complexo Judiciário que possui escassa linha de ônibus, além de não possuir alternativas que facilitem o acesso aos serviços do juizado.

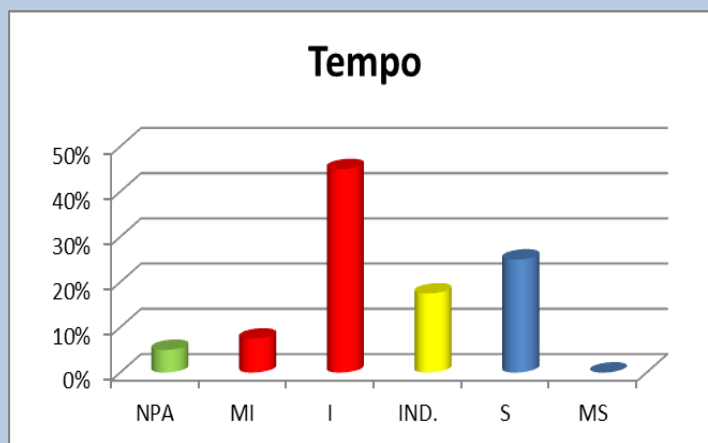
Outro ponto que também pode ter influenciado o resultado é a falta de acessibilidade para pessoas portadoras de deficiência, como foi lembrado por um dos entrevistados quando fez a seguinte afirmação “o problema do fórum é a falta de acessibilidade para deficientes”.

A segunda variável, *tempo*, considera o quanto se gasta para o usuário obter o serviço, considerando desde quando deu entrada pela primeira vez.

Os resultados para essa variável foram os seguintes: 45% insatisfeitos, 25% satisfeito, 17,5% indiferente, 7,5% muito insatisfeito, 0% muito satisfeito, 5% não puderam avaliar. A média foi de 2,6. Ver figura 03.

**Figura 03 – Resultados da Variável Tempo**

Variável	Frequência						Avaliação			Média	D.P	
	Tempo	NPA	MI	I	Ind.	S	MS	A -	A=			A +
Entrevistados		2	3	18	7	10	0	21	7	10		
Percentual(%)		5	7,5	45,0	17,5	25	0	52,5	17,5	25	2,6	0,9



Legenda: NPA= não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

É possível que essa avaliação negativa seja consequência da demora na prestação jurisdicional. Esse é um dos pontos mais críticos do judiciário que resultam na ineficiência deste poder. Esse parece ser um problema que está presente em outros judiciários e precisa de solução. O estudo de Florêncio e Silva (2011) constatou que 42% dos usuários consideram que o atendimento poucas vezes é rápido e 56,7% informam que os prazos previstos na legislação nunca são cumpridos.

É relevante ressaltar que a pesquisa de Florêncio e Silva foi realizada em âmbito nacional e, dessa forma, os resultados encontrados no Juizado Especial Cível aqui em Campina Grande estão em situação ainda mais vulnerável.

A menor disponibilidade de profissionais da justiça na cidade de Campina Grande, comparando com as capitais, mesmo quando se leva em conta a proporcionalidade, pode ser um dos motivos que levam a esse quadro ser ainda mais negativo.



Uma vez que foi relatado pelo o próprio diretor do fórum que, aqui em Campina Grande “o quadro de juízes e funcionários é deficitário”, tais motivos geram como consequências a morosidade e acaba ocasionando a insatisfação com relação à prestação de serviço no judiciário.

Como se observa, a insatisfação quanto à variável *tempo* é facilmente identificada, a título de exemplo, foi relatada por um dos entrevistados quando fez a seguinte afirmação “ingressei com uma ação no 1º juizado especial cível em meados de 2010 e até o presente momento não obtive o cumprimento da decisão judicial”.

Um ponto relevante a considerar é que situações como essa, levando mais de dois anos de tramitação sem solução para o caso, são incompatíveis com os objetivos estipulados no art. 2º da Lei nº. 9.099/95 para o juizado especial, quando trata de aspectos como: celeridade, simplicidade, economia processual e informalidade.

É possível que, além do quadro de pessoal deficitário, mencionado acima, outros problemas ainda estejam contribuindo negativamente para esse problema, tais como o fato de funcionários persistirem em adotar procedimentos burocráticos além dos exigidos por lei, contribuindo assim com a morosidade, a ausência de uma política preventiva para que as pessoas utilizem outras alternativas para solução de conflito.

Outrossim, há indícios que o judiciário necessite criar novas sedes, tendo em vista que esta demora no atendimento também possa ser reflexo do crescimento da população. Como é natural acontecer, esse crescimento vai gerar novas demandas no Poder Judiciário.

Essa realidade é preocupante, tendo em vista que os serviços jurídicos têm prazos a serem cumpridos e o comprometimento desse serviço gera danos irreparáveis para o cidadão.

Cumprir destacar que a variável *tempo* recebeu a pior avaliação da dimensão prestação, traduzindo um grande problema que acarreta o judiciário.

No que diz respeito à variável *insistência*, esta tentou aferir o número de vezes que o usuário necessitou buscar o serviço para assim obtê-lo.

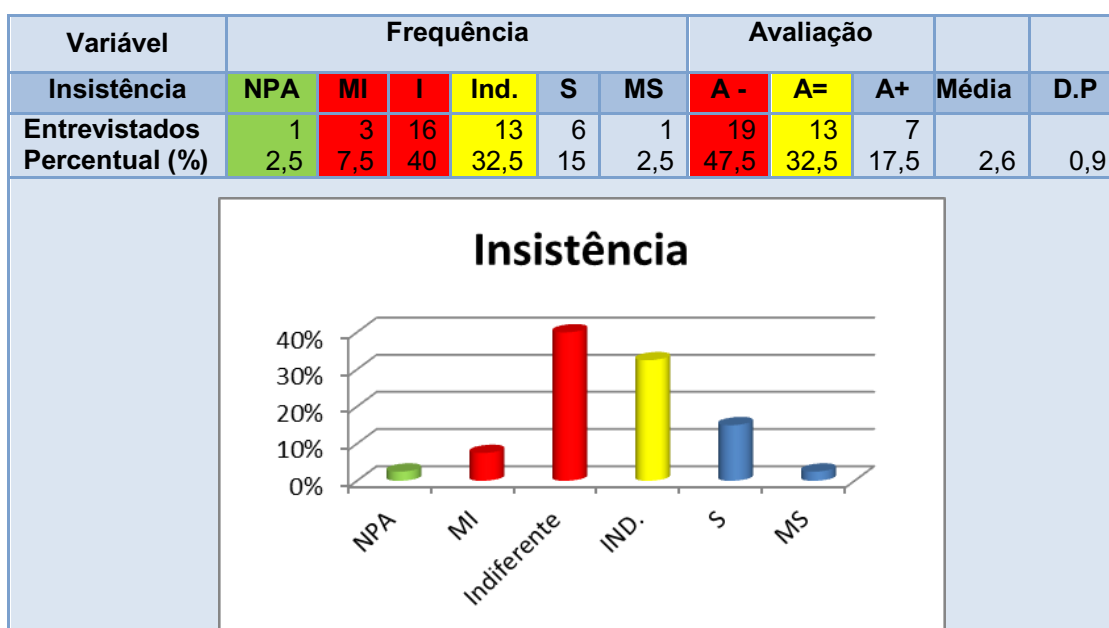
Com base nas respostas encontradas, os números obtidos para esta variável foram às seguintes: 40% insatisfeito, 32,5 indiferente, 15% satisfeito, 7,5% muito insatisfeito 2,5% muito satisfeito, 2,5 não puderam avaliar. A média foi 2,6. Ver figura 04.

Com base nesses resultados, os usuários estão insatisfeitos com a prestação de serviço.

É possível que essa avaliação negativa seja consequência da indisponibilidade do serviço no momento em que o usuário foi demandar.

Por outro lado, esse resultado pode ocasionar um reflexo na variável tempo, onde seja necessário prestar o mesmo atendimento por diversas vezes, o que pode congestionar a prestação de serviço nos juizados.

**Figura 04 – Resultados da Variável Insistência**



Legenda: NPA= não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A=Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

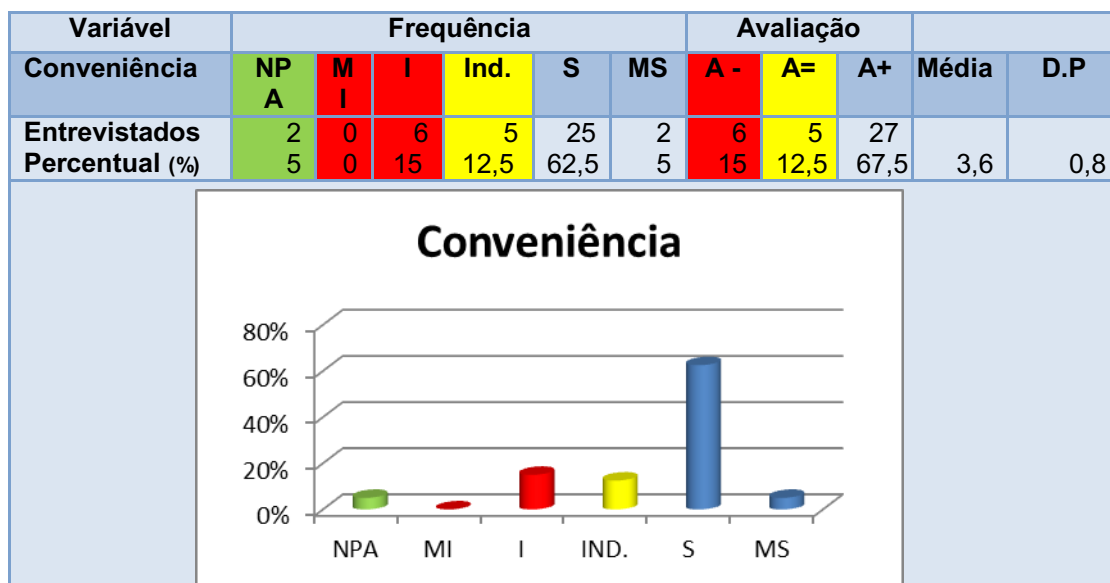
A *conveniência* é a variável que informa se o horário disponibilizado aos usuários é conveniente.

Neste sentido, foram encontrados os seguintes resultados: 62,50% satisfeitos, 15% insatisfeito, 12,5% indiferente, 5% muito satisfeito, 5% não puderam avaliar. A média obtida foi de 3,6. Ver figura 05.

A variável *conveniência* foi avaliada pelos entrevistados como satisfeita.

É possível que as respostas possam ter sido influenciadas pelo fato que o juizado funciona nos períodos manhã e tarde.

Figura 05 – Resultados da Variável Conveniência



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

Como base nos resultados, pode-se constatar que a satisfação dos usuários.

Outros fatores que podem ter influenciado para não gerar muito satisfeito nesta variável foi o fato que naquele determinado momento os serviços poderiam estar indisponíveis ou que os funcionários chegaram, naquele momento, depois do horário de trabalho.

É importante ressaltar que a avaliação nesta variável foi a que obteve a melhor análise dentre as demais variáveis analisadas.

Entretanto, esclarece-se que a média não é suficiente para avaliar o conjunto de resultados, sendo importante para validação da pesquisa verificar o grau de dispersão de seus valores, que é dado pelo desvio – padrão.

Com base nisto, destaca-se que o grau de dispersão foi o mais baixo nesta dimensão, isto descreve que pouco se afastou da média.

A *disponibilidade* é a variável que trata da disponibilidade da prestação de serviços ao usuário quando necessário.

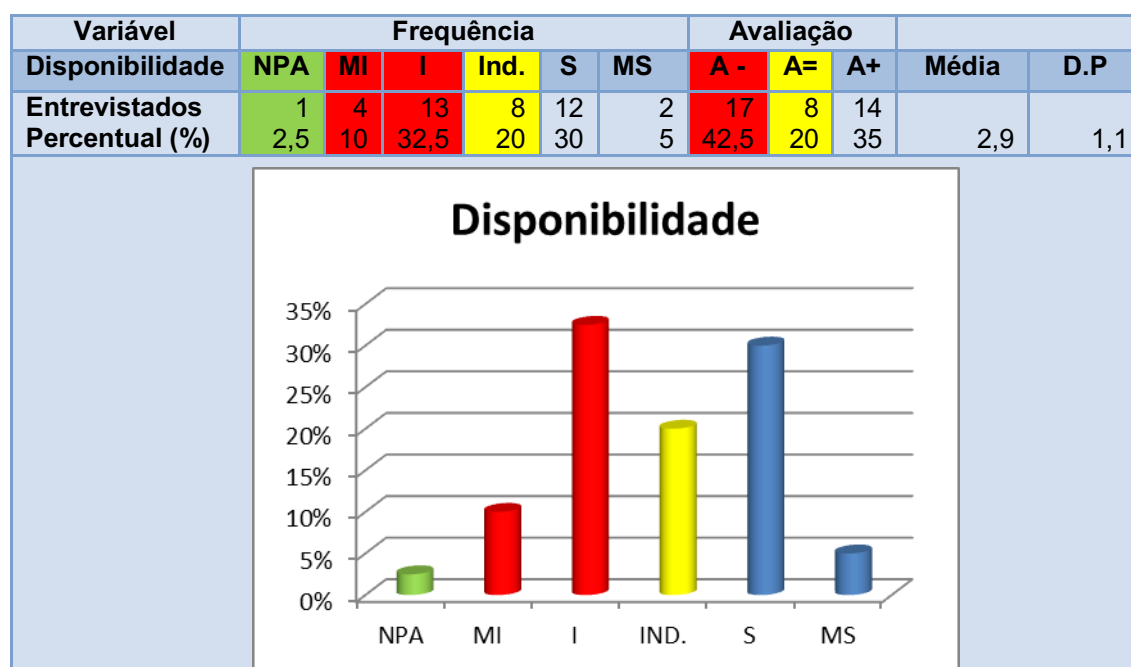
Em relação a essa variável os resultados foram os seguintes: 32,5% insatisfeitos, 10% muito insatisfeito, 20% indiferente, 30% satisfeito, 5% muito satisfeito, 2,5% não puderam avaliar. Quanto à média foi de 2,9. Ver figura 06.

Os resultados demonstram que os usuários estão indiferente com a prestação de serviço.

Os resultados podem indicar que no período da pesquisa houve determinados problemas quanto a esta variável, tais como: a falha inesperada do serviço ou a falta de flexibilidade e inovação dos funcionários.

Por outro lado, esta variável pode está correlacionada com a variável *insistência*, tendo em vista que quanto menor a disponibilidade do serviço mais vezes terá que buscar o serviço.

**Figura 06 – Resultados da Variável Disponibilidade**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

Os pesquisados tiveram a chance de opinar sobre a importância que atribuem a cada uma das dimensões. Os resultados do indicador prestação quanto à importância foram os seguintes: 10% baixa, 50% média, 40% alta. A média foi de 2,3. Ver Figura 07.

Como é possível observar, para esse grupo foi atribuído um grau de importância de media para alta e, no entanto, as suas variáveis estão com níveis baixos de satisfação.

**Figura 07 – Resultados da Importância da Dimensão Presteza**



Legenda: D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

#### 4.2 DIMENSÃO ASPECTO

O aspecto é a segunda dimensão a ser tratada para aferição da satisfação do usuário. Esta dimensão diz respeito às questões de aparência, instalações, pessoal, meios de comunicação, tendo como suas variáveis componentes às seguintes: aparência, conforto, apresentação, divulgação e entendimento.

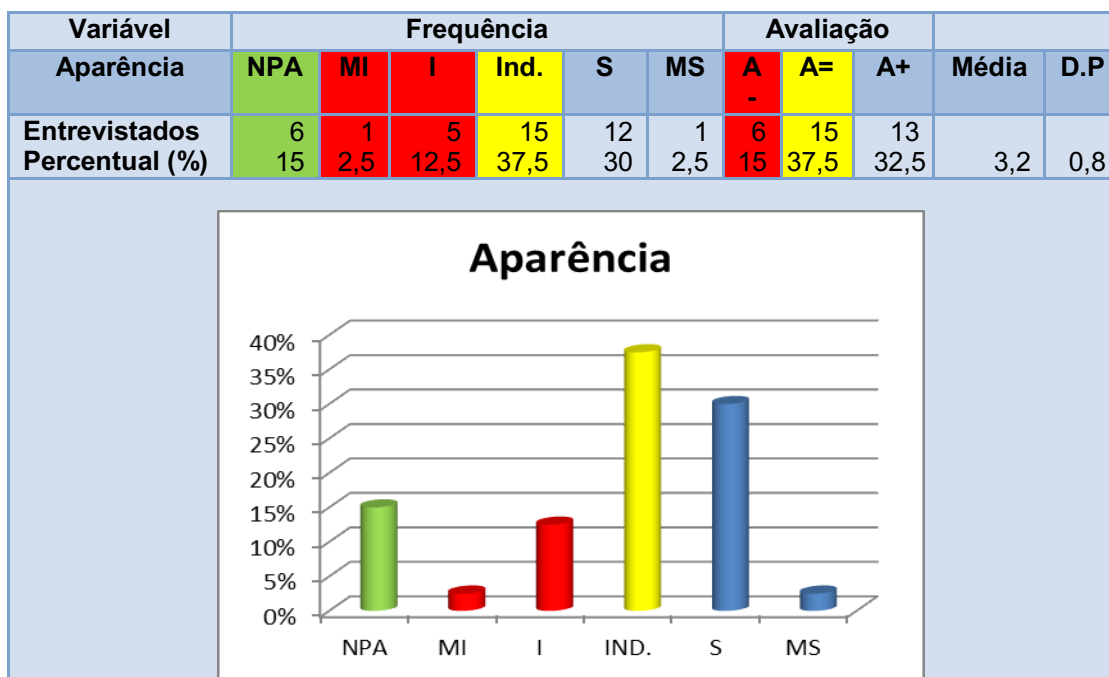
A *aparência* consiste no aspecto visual do juizado quando se busca o serviço.

Portanto, a pesquisa revelou o seguinte: 37,5% indiferente, 2,5% muito insatisfeito, 12,5% insatisfeito, 15% não puderam avaliar, 30% satisfeito, 2,5% muito satisfeito. Apresentou média de 3,2. Ver figura 08.

Com relação à média apresentada por esta variável, os entrevistados estão indiferente com o aspecto visual do juizado.

Esse é um ponto que pode ser facilmente diagnosticado, pois está claramente exposto ao usuário.

Figura 08 – Resultado da Variável Aparência



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A=Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

Esse parece ser um resultado que não evidencia a mesma análise em avaliação nacional, uma vez que Florêncio e Silva (2011) constataram que 71,3% dos entrevistados consideram os espaços limpos e organizados.

Portanto, o fato dos entrevistados não considerar a satisfação pode ser consequência das seguintes razões: funcionários naquele momento estarem mal vestidos, usuários que dão menos importância aos aspectos de instalações físicas, estruturas físicas antigas, execução dos serviços de limpeza naquele instante estava inadequados, instalações não sejam atraentes.

É possível afirmar que a avaliação poderia ser melhor se houvesse um processo de conscientização junto a funcionários e usuários para manter os espaços limpos e organizados.

O *conforto* é a variável que considera o conforto oferecido na prestação de serviço.

Os resultados obtidos na presente pesquisa foram que 37,5% estão insatisfeito, 27,5% são indiferentes, 20% estão satisfeitos, 7,5% estão muito insatisfeito, 2, 5% estão muito satisfeito, 5% não puderam avaliar. A média obtida foi de 2,7. Ver figura 09.

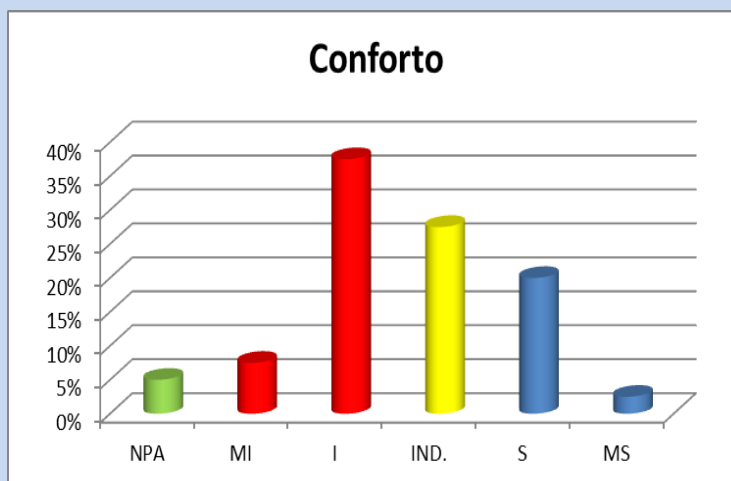
Os resultados demonstram que a avaliação foi indiferente. Embora os aspectos físicos do juizado visem garantir o conforto ao usuário, observa-se, contudo que a média é indiferente quanto a este aspecto.

É possível que este resultado possa ser reflexo das seguintes constatações: há poucas disponibilidade de cadeiras, o desempenho é lento que resulta no excesso de espera para o usuário, não há disponibilidade de água para o usuário, a precaridade do sistema de ar-condicionado, a infra- estrutura esteja inadequada às necessidades do órgão.

Portanto, se o usuário não considera como avaliação o ambiente em que no mínimo seja capaz de atender suas necessidades, qual o critério que utilizará para classificar a prestação desses serviços jurisdicionais, uma vez que o atendimento, o tempo de espera para solução dos problemas e atenção obtiveram o nível de relativa insatisfação, o que é preocupante.

**Figura 09 – Resultados da Variável Conforto**

Variável	Frequência						Avaliação			Média	D.P
	NPA	MI	I	Ind.	S	MS	A-	A=	A+		
Entrevistados	2	3	15	11	8	1	18	11	9	2,7	1,0
Percentual (%)	5	7,5	37,5	27,5	20	2,5	45	27,5	22,5		



Legenda: NPA=Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

A variável *apresentação* considera os produtos gerados pelo juizado.

Em relação ao resultado obtido por esta variável foram os seguintes: 40% são indiferentes, 32, 5% estão insatisfeito, 5% não puderam avaliar, 15% estão

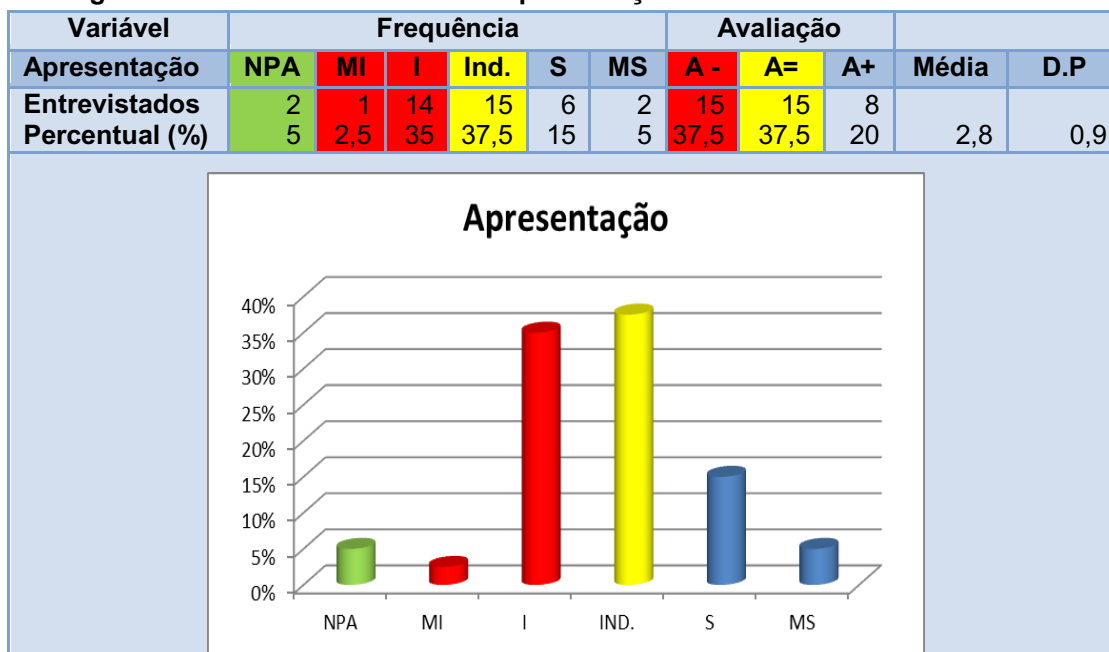
satisfeito, 5% estão muito satisfeito, 2,50% estão muito insatisfeito. A amostra total obteve média de 2,8. Ver figura 10.

Os resultados da variável apresentação demonstram que os usuários estão indiferentes.

Por outro lado, o resultado de indiferente quanto a esta variável é surpreendente, na medida em que os entrevistados tiveram uma avaliação de neutralidade quanto à apresentação deste serviço.

É possível que este resultado seja consequência dos usuários não terem conhecimento ou exatidão quanto aos produtos gerados, apenas estando preocupado com o resultado. Assim usaram como critério a indiferença para avaliação como forma de não comprometer algo que não tenha uma visualização exata do que se trata.

**Figura 09: Resultados da Variável Apresentação**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito Insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

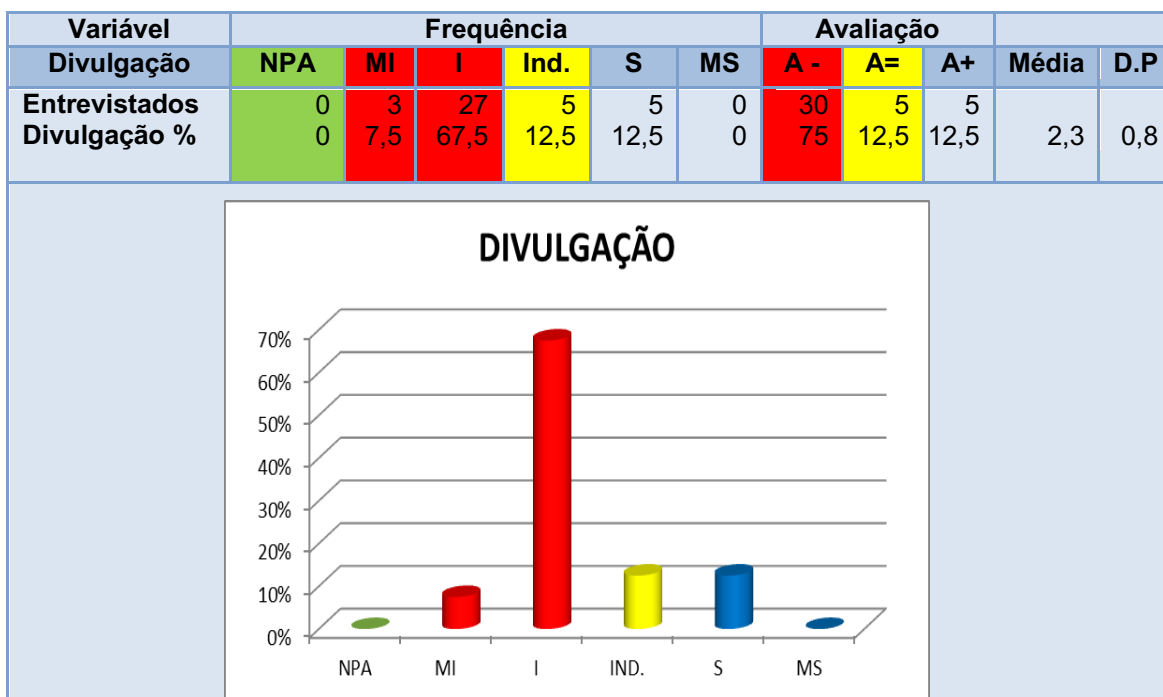
A variável *divulgação* buscou medir a satisfação do usuário em relação à divulgação do serviço.

Essa variável apresentou os seguintes resultados: 65% insatisfeitos, 15% indiferente, 7,50% muito insatisfeito, 12,50% satisfeito, 0% para muito insatisfeito e não posso avaliar. A média foi de 2,3. Ver Figura 11.



A divulgação é um dos aspectos mais importantes, pois é a informação do serviço prestado que conduz a atitude dos usuários, bem como determina a demanda. Portanto, torna-se imprescindível à informação transparente, completa, passando a ser crucial para definir a satisfação quanto à prestação deste serviço.

Figura 11: Resultados da Variável Divulgação



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

É relevante ressaltar que a variável *divulgação* obteve o pior resultado de todas as variáveis pesquisadas. Enquanto o percentual de satisfação foi 12,5%, pesquisa no TRT (2009) obteve uma avaliação positiva em 48% dos usuários.

Esses resultados demonstram que o juizado precisa tomar providência, como por exemplo: melhorar o aspecto publicitário neste tribunal, tais como: inserções em rádio, televisão, panfletos e, infelizmente, não verifica um trabalho neste sentido.

Quanto ao desvio-padrão, observa que é importante, na medida em que média é insuficiente para analisar o conjunto de resultados, avaliar o grau de dispersão de seus valores.

Com base nisto, a divulgação juntamente com a variável aparência, obtiveram o menor grau de dispersão foi o mais baixo, isto quer dizer que pouco se afastou da média.

A variável *entendimento* é a facilidade de entendimento dos produtos pelo juizado.

Portanto, os resultados revelam o seguinte: 40% insatisfeito, 20% indiferente, 17,5% satisfeito, 7,5% muito insatisfeito, 5% muito satisfeito, 10% posicionaram pela opção que não podem avaliar. A média foi de 2,7. Ver figura 12.

**Figura 12: Resultados Variável Entendimento**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
Fonte: Pesquisa Direta

Em relação a esta variável, verifica-se que os usuários estão indiferentes e que este cenário pode ser consequência da ausência de uma análise incremental ou uma análise do valor esperado.

Portanto, tais números revelam que a indiferença do usuário em relação a entender os produtos gerados no juizado, pode revelar que o usuário busca o serviço não o compreende, pode até saber por que vai demandar, mas não sabe ao certo os procedimentos e as técnicas daquele serviço até a solução.

Uma possível explicação para uma avaliação seria que os usuários não possuem grau de instrução suficiente.

Quanto à importância da dimensão aspecto, os resultados foram os seguintes: 15% baixa, 60% média, 25% alta. A média foi de 2,1. Ver Figura 13.

Esta foi a menor avaliação em relação a todas as dimensões estudadas.

Quanto à importância desta dimensão, os resultados indicam que a importância é intermediária de média para alta.

**Figura 13: Análise sobre a Importância da Dimensão Aspecto**



Legenda: D.P= desvio padrão  
Fonte: Pesquisa Direta

### 4.3 DIMENSÃO GARANTIA

A dimensão denominada *garantia* é a terceira utilizada pela presente pesquisa.

Para aferição de satisfação do usuário, a garantia avalia aspectos que concernem ao conhecimento e cortesia de atendimento e transmissão de segurança ao usuário. Esta dimensão é acompanhada pelas seguintes variáveis: explicações, cortesia, conhecimento e segurança.

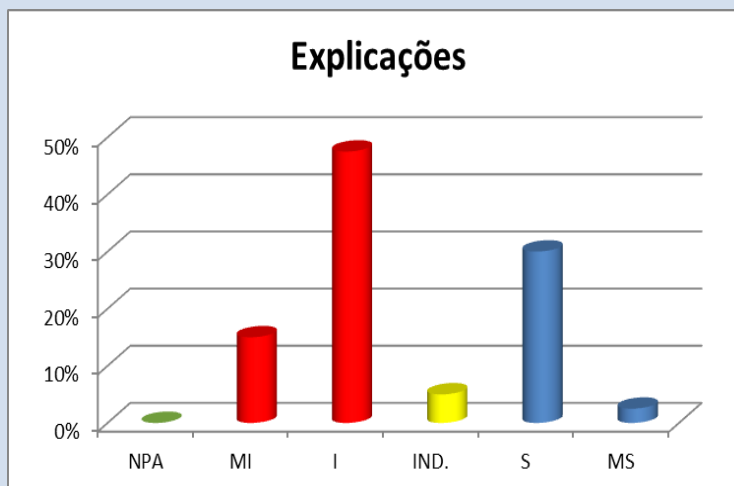
A variável *explicação* verifica se as dúvidas foram esclarecidas pelo juizado quando ocorreu a prestação de serviço.

Essa variável apresentou os seguintes resultados: 15% muito insatisfeito, 47,5% insatisfeito, 5% indiferente, 30% satisfeito, 2,5% muito satisfeito. Para a amostra a média foi de 2,6. Ver figura 14.

É relevante ressaltar um percentual considerável 62,5% de insatisfação. Tais números representam que as dúvidas não são bem esclarecidas, ocasionando para o usuário transtornos. Destarte, os resultados sugerem que deve haver uma melhora consistente nas explicações fornecidas a estes.

**Figura 14 – Resultados da Variável Explicação**

Variável	Frequência						Avaliação			Média	D.P
	Explicação	NPA	MI	I	Ind.	S	MS	A -	A=		
Entrevistados	0	6	19	2	12	1	25	2	13		
Percentuais (%)	0	15	47,5	5	30	2,5	62,5	5	32,5	2,6	1,2



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
Fonte: Pesquisa Direta

Em relação a aspectos como esse, Florêncio e Silva (2011) encontraram os seguintes resultados: 48,3% indicam que poucas vezes os funcionários esclarecem as dúvidas sobre o serviço e em apenas 27,9% com frequência esclarecem essas dúvidas.

As possíveis causas que podem estar contribuindo para esses resultados são: má vontade de funcionários, ausência de conhecimento suficiente, má divulgação de seus serviços, falta de entendimento da prestação daquele serviço, ausência de conhecimento.

Conseqüentemente, algumas das possíveis soluções para esse problema são: cursos para os funcionários, divulgação do serviço prestado, melhora nos procedimentos e técnicas, o nível de comunicação com o usuário.

A variável *cortesia* verifica a satisfação do usuário em relação à forma quando foi atendido, se foi amigável ou não.

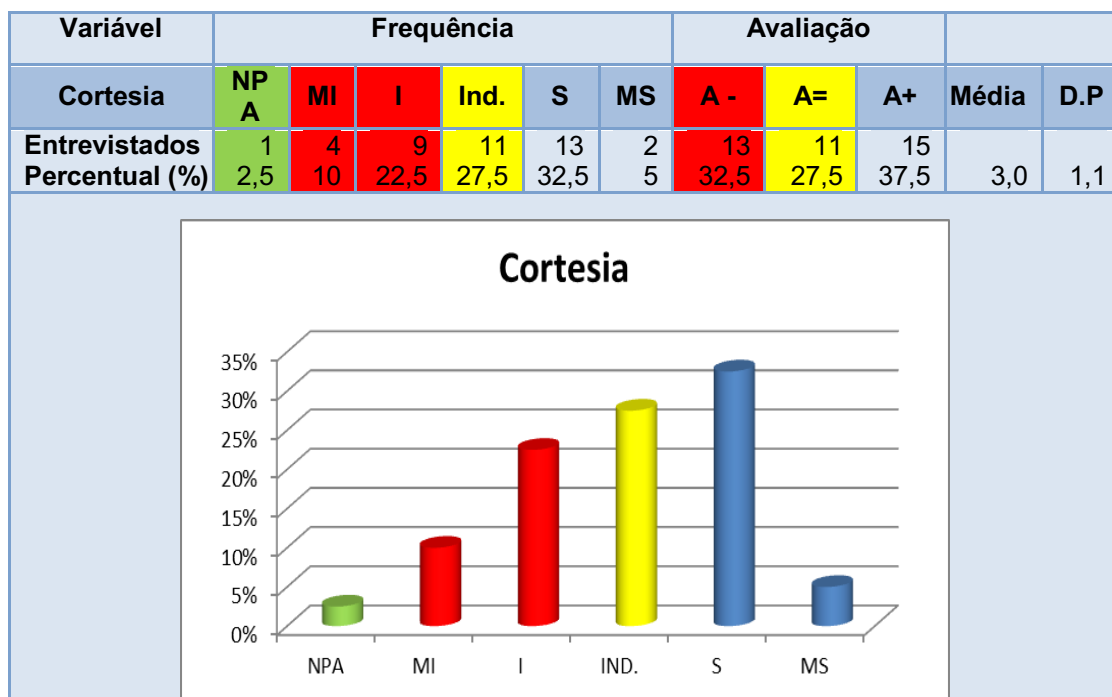
Quanto às respostas encontradas foram obtidos os seguintes resultados: 32,5% satisfeitos, 22,5% insatisfeito, 10% muito insatisfeito, 5% muito satisfeito, 22,5% indiferente e 2,5% não puderam avaliar. Esta variável apresentou média de 3,0. Ver Figura 15.

Os resultados demonstram que os usuários estão indiferentes. Por outro lado, constata-se que não há uma diferença tão substancial entre os resultados positivos e negativos.

Diante dessa diferença, não tão representativa, pode significar a necessidade de um reajuste quanto ao treinamento de pessoal ou uma avaliação de clima organizacional.

É possível que o resultado tenha sido consequência de algum ato isolado de funcionário, como: atender telefone alto, falar alto, não ter uma conduta agradável.

**Figura 15 – Resultados da Variável Cortesia**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

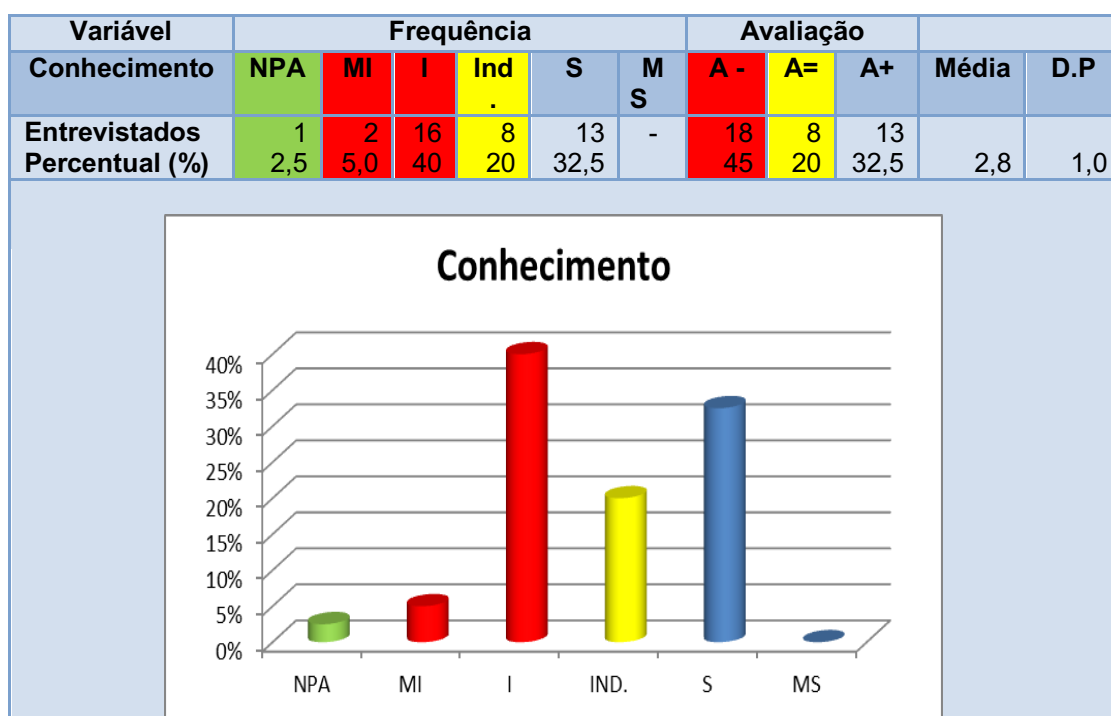
A variável *conhecimento* buscou aferir a satisfação do cliente quanto ao conhecimento demonstrado pelos atendentes. Esta demonstrou os seguintes percentuais: 32,5% satisfeito, 40% insatisfeito, 5% muito insatisfeito, 20% indiferente e 2,5% não puderam avaliar. A média é de 2,8. Ver Figura 16.

Essa realidade permite afirmar que a maioria dos usuários está parcialmente insatisfeita com o conhecimento demonstrado.

Esses resultados sugerem que os funcionários não possuem o conhecimento adequado sobre a realidade dos serviços que estão realizando.

Neste sentido, é possível que o resultado, também, possa ser consequência da falta de habilidades e inovação de funcionários quando ocorre a falha na prestação de serviço.

**Figura 16 - Resultados da Variável Conhecimento**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

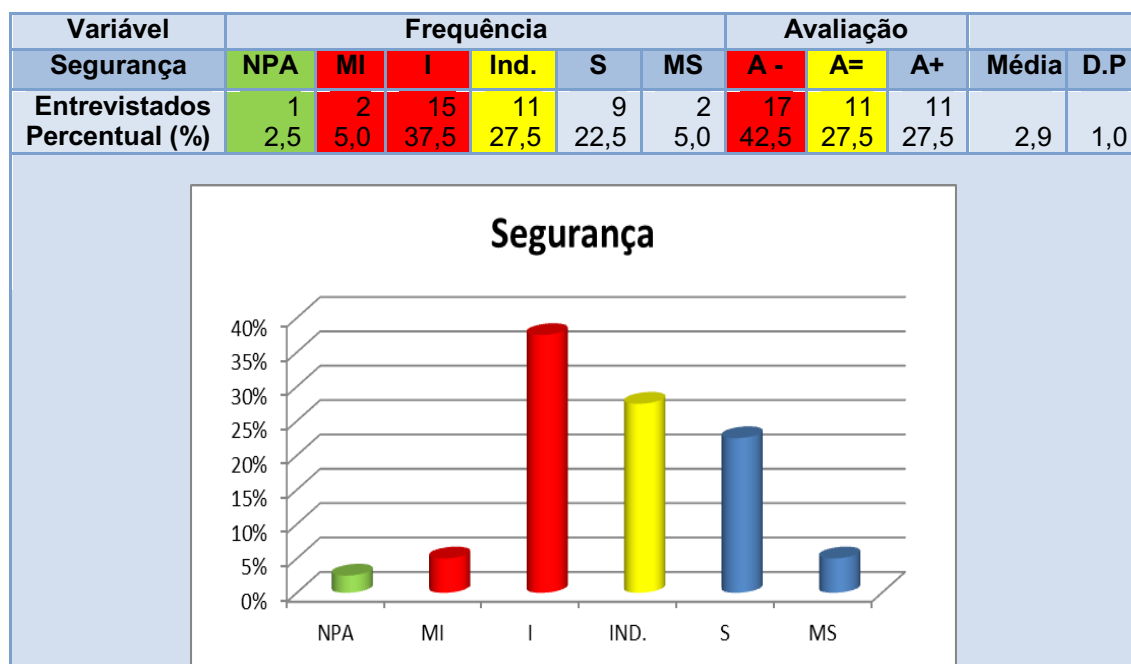
A variável *segurança* procurou medir se o usuário se sentiu seguro com o atendimento do juizado.

Esta variável apresentou os seguintes resultados: 22,50% satisfeito, 5% muito satisfeito, 37,5% insatisfeito, 5% muito insatisfeito, 27,5% indiferente, 2,5% não puderam avaliar. Para a amostra média foi de 2,9. Ver figura 17.

A segurança é uma variável que obteve avaliação negativa dos usuários diante dos serviços prestados pelo juizado.

Os números informam que os usuários não se sentem totalmente seguros quando vão demandar neste juizado.

**Figura 17 – Resultados da Variável Segurança**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A=Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

Dessa forma, é muito preocupante o resultado, pois o Poder Judiciário é responsável em garantir o cumprimento das leis com segurança ao cidadão.

Esses resultados trazem um dado preocupante, como é que um órgão que tem como uma das funções básicas prestar serviços com segurança apresenta resultado que demonstra indiferença.

A dimensão *garantia* é conceituada como sendo o conhecimento e a cortesia do atendimento e sua habilidade em transmitir segurança.

Os entrevistados responderam sobre a importância que atribuem a cada uma das dimensões. Os resultados do indicador garantia quanto à importância foram os seguintes: 7,5% baixa, 45% média, 47,5% alta. A média foi de 2,4. Ver Figura 18.

Como se pode ver, os entrevistados consideram importância alta nesta variável.

Neste sentido, é importante ressaltar que a garantia é a dimensão em que o judiciário não pode permitir qualquer ato que gere insegurança nos seus métodos e procedimentos, pois os assuntos que são de competência do judiciário tem a natureza de garantir a estabilidade dos direitos dos seus usuários, pois pode gerar descredito diante da sociedade.

**Figura 18 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Garantia**



Legenda: D.P = Desvio padrão  
 Fonte: pesquisa direta

#### 4.4 DIMENSÃO EMPATIA

A *empatia* é a quarta dimensão analisada, sendo conceituada como o interesse e atenção personalizada aos clientes, inclui-se como características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender às necessidades dos clientes.

As variáveis que fazem parte desta dimensão são as seguintes: atendimento, atenção, comunicação e intermediação.

Portanto, a empatia tem como ponto principal garantir cuidado e atenção individualizada empreendida ao usuário.

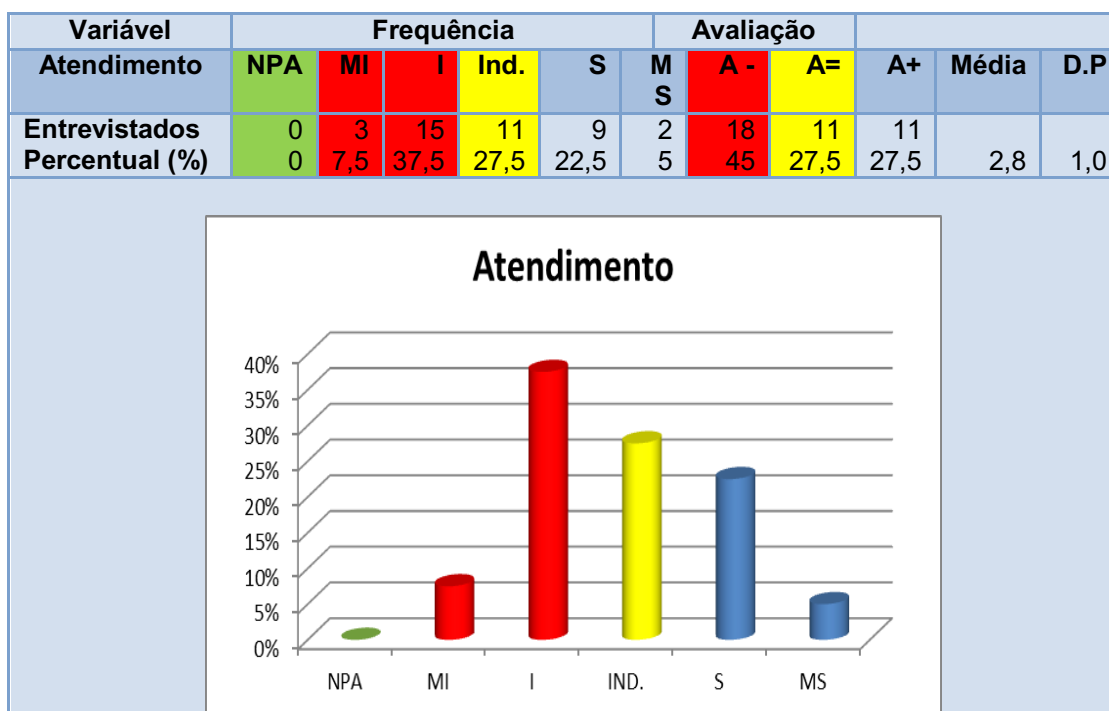
A primeira variável que compõe esta dimensão é o *atendimento*. Esta variável tem como finalidade verificar se o usuário foi bem atendido.



Os resultados obtidos são os seguintes: 22,5% satisfeito, 5% muito satisfeito, 37,5% insatisfeito, 7,5% muito insatisfeito, 27, 5% indiferente. Em relação à média obteve 2,8. Ver figura 19.

Os resultados informam o juizado não atende as expectativas do usuário quanto ao serviço prestado.

**Figura 19 – Resultados da Variável Atendimento**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta.

O atendimento é uma variável que é caracterizada pelo fator diversidade de demandas, pois o juizado é competente para atender diversos casos, mas tem a finalidade de encaminhar as pessoas e informar sobre seus direitos.

Este problema parece está presente em outros judiciários e necessita de solução. Nesse sentido, Florêncio e Silva (2011) constataram que 42% dos usuários consideram que o atendimento possuem filas e espera excessiva.

A variável *atenção* tem como premissa identificar se a atenção oferecida ao usuário foi à devida

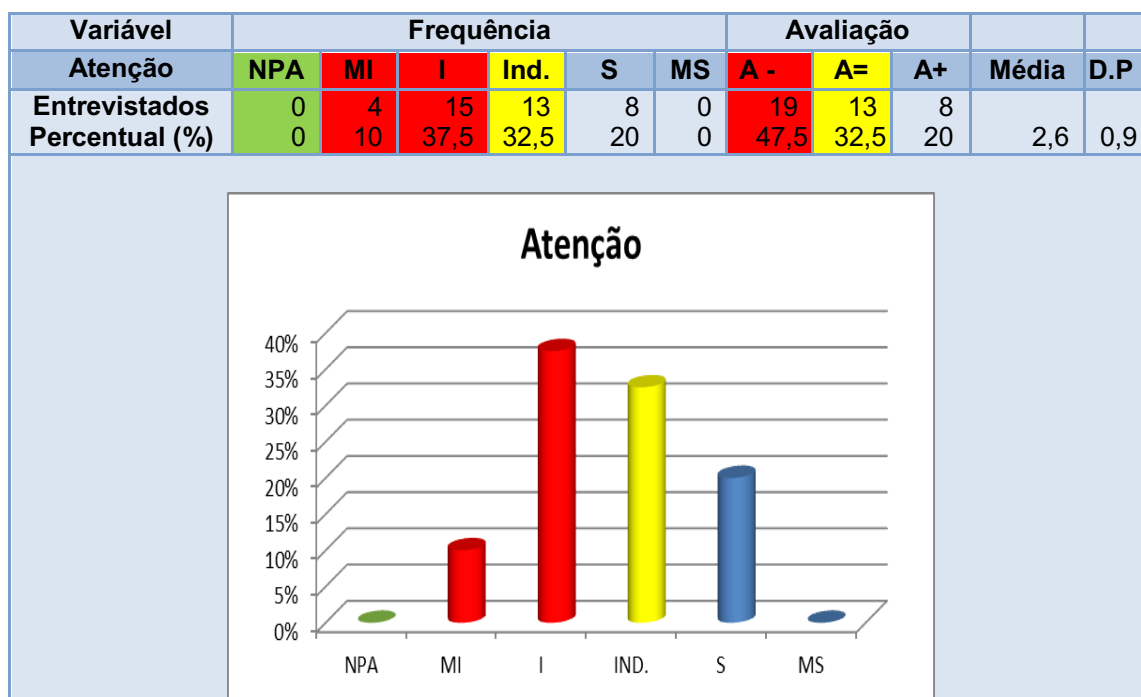
Em razão disso, obtêm-se os seguintes resultados: 20% satisfeito, 37,5% insatisfeito, 10% muito insatisfeito, 32,5% indiferente, todavia, muito satisfeito e não puderam avaliar obtiveram 0%. A média foi de 2,6. Ver figura 20.

Os resultados obtidos demonstram que os usuários estão insatisfeitos com a variável em discussão.

Esse é um ponto preocupante, pois gera uma imagem negativa deste poder. Esse parece ser um problema que está presente em outros judiciários e precisa de solução. Nesse sentido, Florêncio e Silva (2011) constataram que 48,4% consideram poucas vezes que há atenção e interesse em atender o usuário.

É possível que essa avaliação negativa seja consequência dos seguintes fatos: o problema não ter sido solucionado de imediato, a expectativa do usuário era mais alta do que o serviço poderia ofertar, não há um padrão quanto à atenção a cada indivíduo, os atendentes não estão conseguindo prestar serviço de maneira adequada aos usuários.

**Figura 20 – Resultados da Variável Atenção**



Legenda: NPA= não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A=Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

A variável *comunicação* aborda a questão que concerne à facilidade de comunicação com o usuário.

Os resultados obtidos nesta variável são o seguinte: 15% satisfeito, 2,5% muito satisfeito, 57,5% insatisfeito, 5% muito insatisfeito, 20% indiferente, 0% não puderam avaliar. A média foi de 2,5. Ver figura 21.

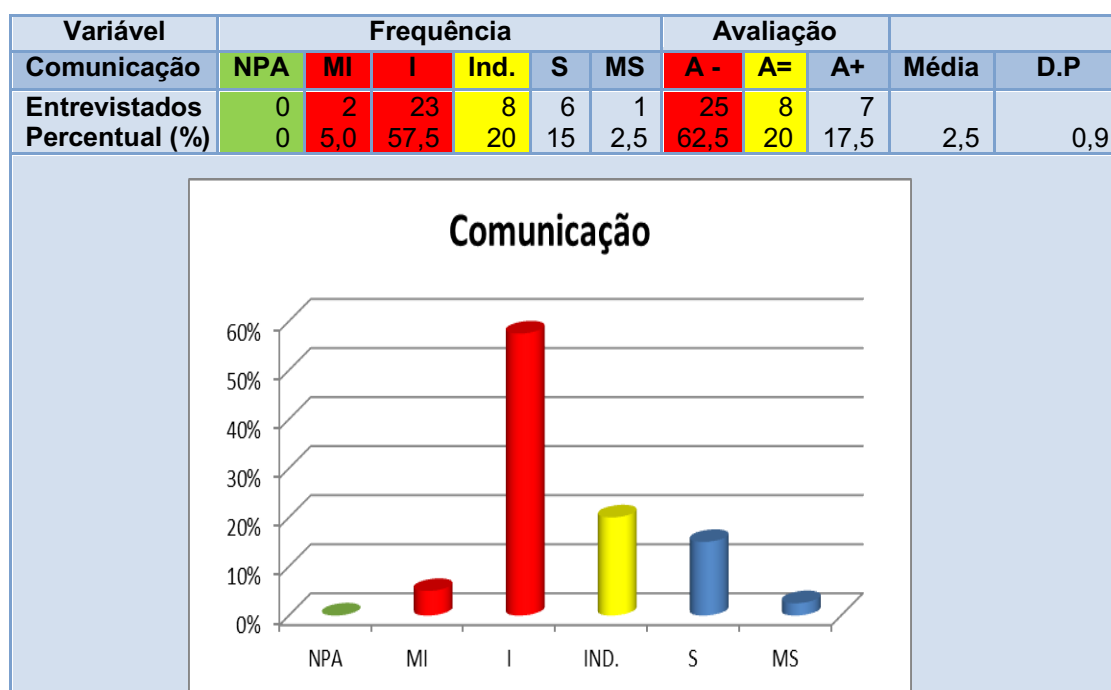
É importante ressaltar que a pior avaliação na dimensão *empatia* foi esta variável.

O resultado foi negativo nesta variável em 62,5%, demonstram que os usuários não estão satisfeitos com a prestação deste serviço.

A comunicação é um ponto crítico, porque nem todos os usuários têm compreensão dos termos jurídicos utilizados pelos que lhes prestam serviço.

Diferentemente do que acontece no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, em pesquisa de Satisfação Externa (2009), obteve uma avaliação positiva em 59% dos usuários, torna a situação do juizado mais vulneral.

**Figura 21 – Resultado da Variável Comunicação**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.  
 Fonte: Pesquisa Direta

Para tanto, não sabe ao certo se há dificuldade de comunicação por parte dos usuários ou se os funcionários trucam a mensagem? Ou resultado esteja relacionado com a variável divulgação?

As respostas a esses questionamentos estão além dos objetivos do trabalho.

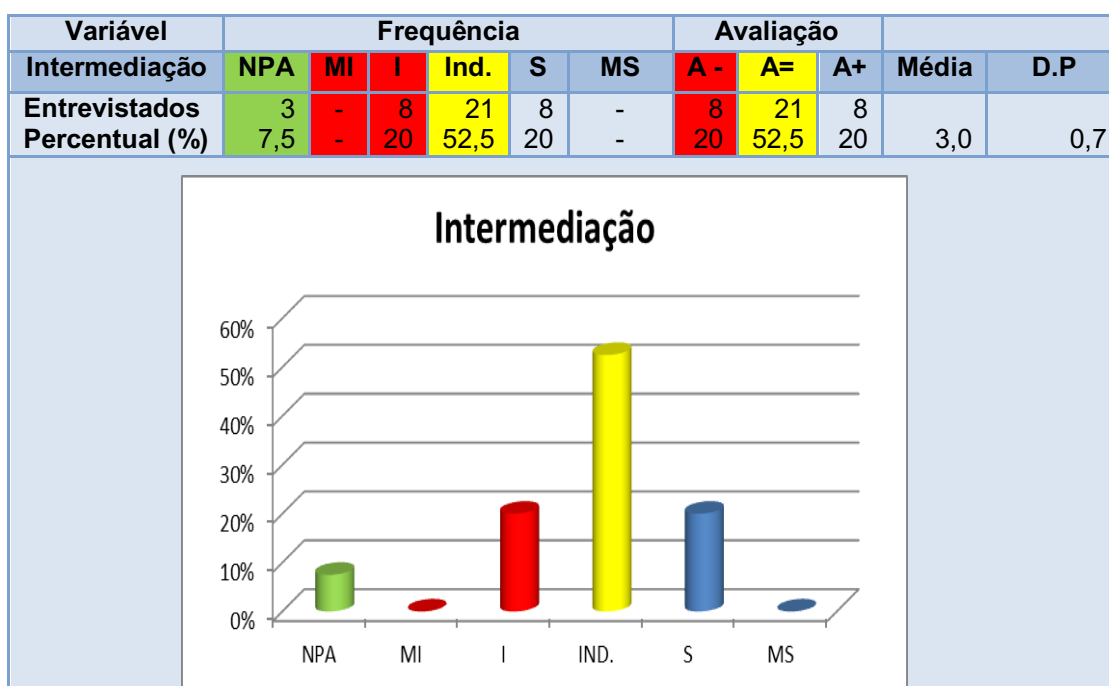
A *intermediação* é uma variável que considera a intermediação de terceiros/conhecidos para a obtenção do serviço.

Portanto, os resultados são os seguintes: 20% satisfeito, 20% insatisfeito, 52,5% indiferente, 7,5% não puderam avaliar, muito satisfeito e muito insatisfeito não obtiveram respostas. Em relação à média obteve 3,0. Ver figura 22.

Na variável intermediação verifica-se que a maioria dos usuários a considerou a resposta indiferente.

É possível que os números indiquem que os usuários indiferentes não considerem a intermediação fator para avaliação da satisfação dos serviços prestados.

**Figura 22 – Resultados da Variável Intermediação**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

O indicador *empatia* é conceituado como a dimensão referente ao cuidado e atenção ao usuário, de maneira individualizada. Sendo composta das seguintes variáveis: atendimento, atenção, comunicação e intermediação.

Ao se tratar sobre o desvio-padrão, é necessário seu estudo pelo a seguinte constatação: “que a média não é suficiente para avaliar o conjunto de resultados”, assim a validação da pesquisa deve ser acompanhada pelo grau de dispersão de seus valores, que é dado pelo desvio – padrão.

Com base nisto, observe que o grau de dispersão nesta dimensão foi o mais baixo, portanto, esclarece que pouco se afastou da média.

Quanto à importância que atribuem a cada uma das dimensões, os resultados foram os seguintes: 7,5% baixa, 60% média, 32,5% alta. A média foi de 2,3. Ver Figura 23.

Neste sentido, observa-se que a maioria dos entrevistados considera a importância da *empatia* de alta para média.

Como pode observar, para esse grupo foi atribuído um grau de importância de media para alta e, no entanto, as suas variáveis estão com níveis baixos de satisfação.

**Figura 23 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Empatia**



Legenda: D.P.= Desvio-padrão  
Fonte: Pesquisa Direta

#### 4.5 DIMENSÃO CONFIANÇA

A confiança é quando há habilidade de executar os serviços prometidos de modo confiável e preciso.

Esta dimensão é formada pelas seguintes variáveis: competência, atualização, precisão e satisfação.

A variável *competência* buscou medir a satisfação do usuário com a competência apresentada pelo atendimento para resolução do problema.

Essa variável apresentou os seguintes resultados: 52,5% insatisfeito, 10% indiferente, 37,5% satisfeito. Quanto à média de 2,9. Ver figura 24.

Os números indicam que os usuários não estão satisfeitos com esta variável.

A competência é um aspecto que é imprescindível para o exercício jurídico nesses órgãos, pois a sua ausência pode gerar graves prejuízos para o cidadão.

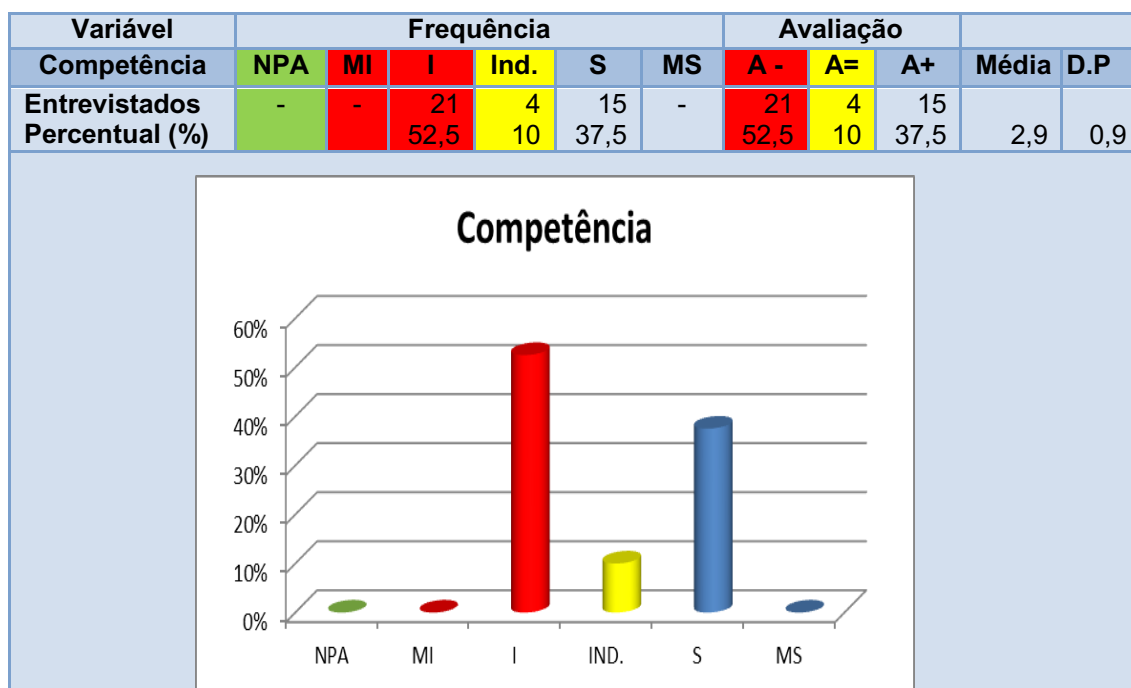
Portanto, os resultados podem sugerir que seja necessário praticar cursos, reciclar os funcionários para o desempenho de suas funções.

É possível, também, que este resultado possa ser consequência da mudança na legislação e alocação de novos funcionários.

É importante ressaltar que os funcionários do judiciário, em maioria, estão providos por meio do concurso público, isto não garante que sejam competentes, até porque pode haver conhecimento, contudo a competência é questão atrelada a atitude do funcionário em resolver problemas que assim surgirem.

Nesta variável observe que a avaliação dos usuários é indiferente.

**Figura 24 – Resultados da Variável Competência**



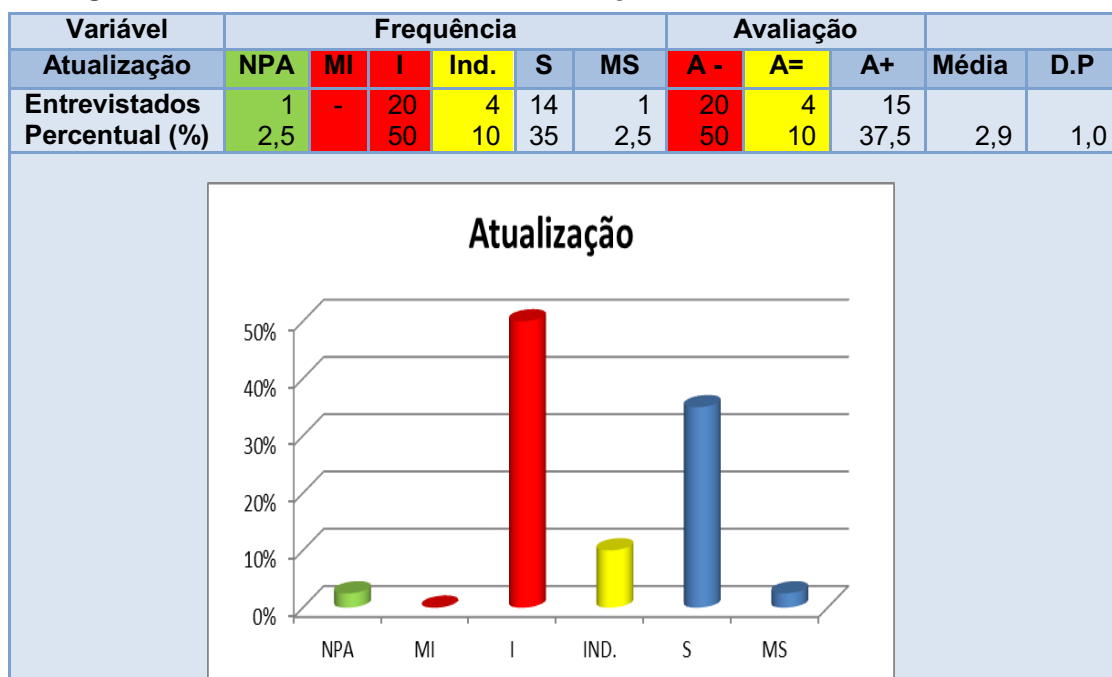
Legenda: NPA= não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

A variável *atualização* buscou verificar a satisfação do usuário com a relação à atualização das informações no juizado especial. Neste sentido, a variável passa a ser interessante tendo em vista as mudanças da legislação quanto aos aspectos ocorridos.

A variável apresentou os seguintes resultados: 35% satisfeito, 50% insatisfeito, 2,5% muito satisfeito, 10% indiferente, 2,5% não puderam avaliar e 0% muito insatisfeito. Quanto à média foi de 2,9. Ver figura 25.

**Figura 25 – Resultados da Variável Atualização**



Legenda: NPA= Não puderam avaliar; MI= Muito insatisfeito; I=Insatisfeito; Ind.=Indiferente; S=Satisfeito; MS= Muito satisfeito; A+=Positiva; A==Neutra; A-= Negativa; Média=Média; D.P.= Desvio – Padrão.

Fonte: Pesquisa Direta

É nítida a que avaliação do usuário com a prestação de serviço, sobretudo, porque, o resultado sugere que funcionários não possuem informações atualizadas.

É possível que o resultado possa está relacionado, também, a mudança da legislação, bem como o falta de interesse do usuário que apenas está preocupado com o resultado.

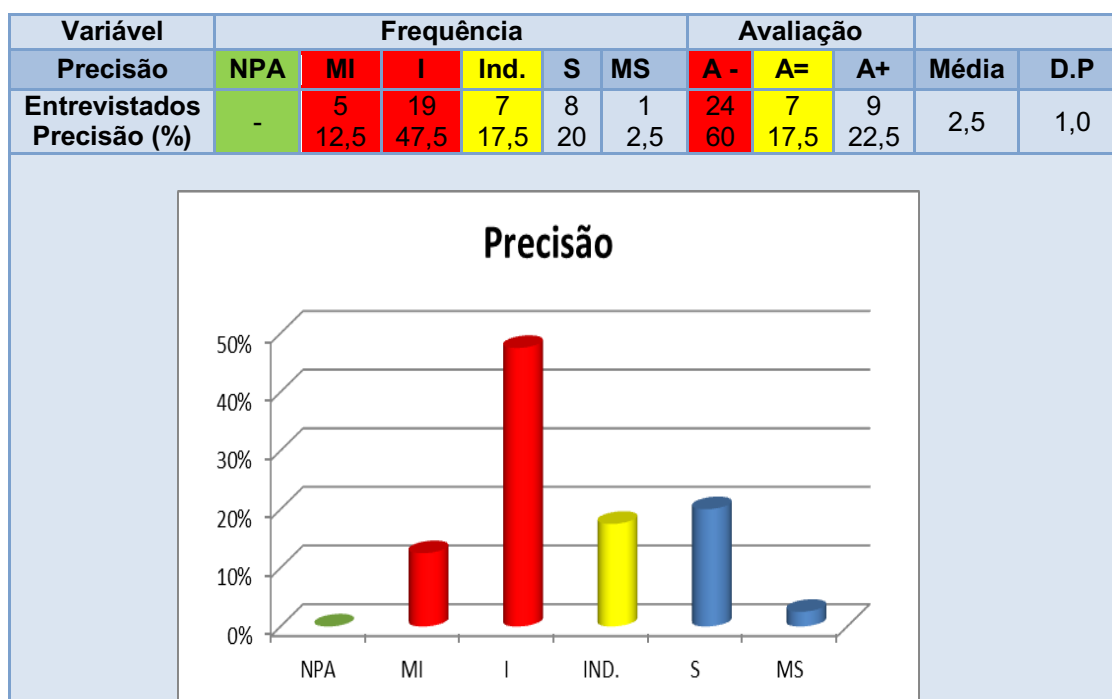
Assim, as informações quando atualizadas não geram equívocos ou erros na execução de serviço, pois quando o funcionário tem compreensão dos serviços que prestados tem que está atualizado, esta contribui para o sucesso da organização.

A variável *precisão* busca aferir a satisfação do cliente com relação à correção do atendimento desde a primeira vez em que o serviço foi procurado.

A variável apresentou a média de 2,5. Quanto à avaliação obteve os seguintes resultados: 20% satisfeito, 2,5% muito satisfeito, 12,5% muito insatisfeito, 47,5% insatisfeito, 17,5% indiferente, 0% não puderam avaliar. Ver figura 26.

Os números informam que os usuários não estão satisfeitos com a prestação de serviço.

**Figura 26 – Resultados da Variável Precisão**



Nesse sentido, Florêncio e Silva (2011) constataram que 52,5% dos usuários consideram que pouca vezes é correto o atendimento desde primeira vez.

Diante dos resultados, pode constatar que se não ocorrer o atendimento correto desde primeira vez, o usuário retornará ao juizado com as mesmas dúvidas, consequência disso, há o inchaço nos cartórios, a insatisfação, congestionamento, desgaste de tempo para atender o mesmo usuário.

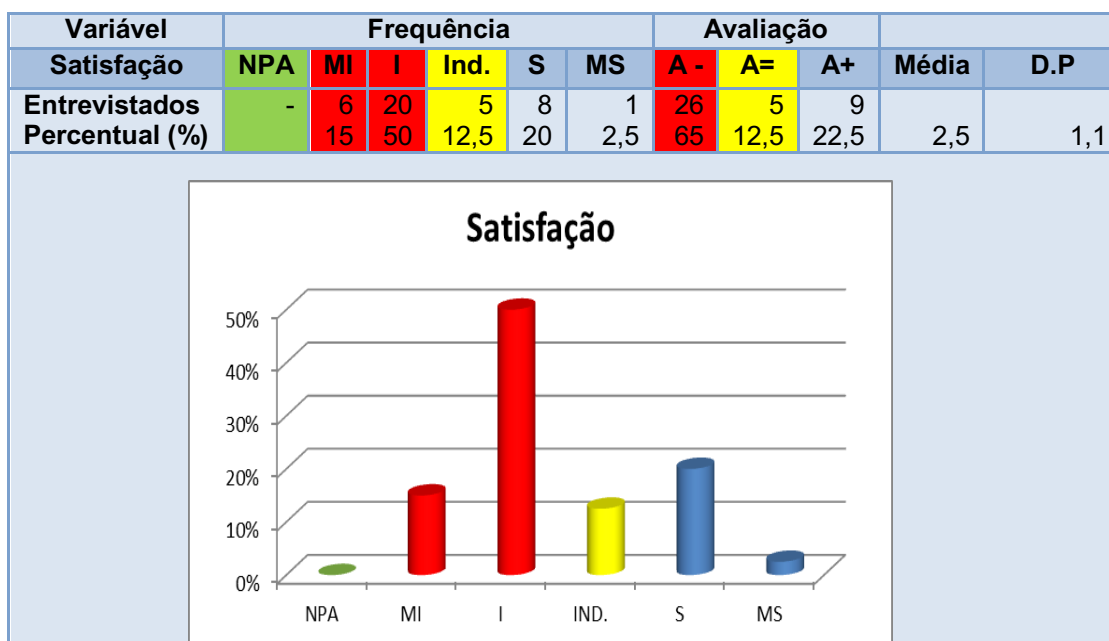
É possível que essa avaliação negativa seja consequência de algum erro no procedimento por funcionários. Como foi bem lembrado por um dos entrevistados “eu recebi um documento da justiça com meu nome errado, quando cheguei ao banco tive que voltar ao juizado para consertar”.



A variável *satisfação* buscou medir o grau de satisfação do usuário com a relação à prestação de serviço do 1º juizado especial.

Neste sentido, a variável apresentou uma média de 2,5. Destarte, apresentou os seguintes resultados: 20% satisfeito, 50% insatisfeito, 2,5% muito satisfeito, 12,5% indiferente, 0% não puderam avaliar e 15% muito insatisfeito. Ver figura 27.

**Figura 27 – Resultados da Variável Satisfação**



Portanto, os resultados indicam o que de fato está acontecendo com a prestação de serviço em juizados: a insatisfação, que, nitidamente, deixa de refletir na própria imagem do Poder Judiciário.

É relevante destacar que a satisfação foi uma variável com índices baixos de satisfação.

Por fim, a dimensão confiança representa o desempenho de um serviço confiável.

Sobre a importância que atribuem a cada uma das dimensões. Os resultados do indicador aspecto quanto à importância foram os seguintes: 0% baixo, 35% média, 65% alta. A média foi de 2,7. Ver Figura 28.

É relevante ressaltar que a em relação às demais dimensões, a média desta dimensão foi a maior.

Ao tentar aferir o grau de importância verificou que esta dimensão, os usuários consideram uma importância alta.

Como é possível observar, para esse grupo foi atribuído um grau de importância alta e, no entanto, as suas variáveis estão com níveis baixos de satisfação.

**Figura 28 – Análise Sobre a Importância da Dimensão Confiança**



Legenda: D.P = Desvio-padrão  
 Fonte: Pesquisa Direta

Por último, os entrevistados avaliaram, de maneira geral, a satisfação na prestação de serviço, pois a pergunta foi disponibilizada em todos os questionários, de modo que os usuários expressassem sua opinião a respeito do tema em discussão.

Portanto, nesta avaliação a escala utilizada para indicar a opinião do usuário foi péssimo, ruim, regular, bom, ótimo. Cada escala corresponde a uma variação de 1 a 5, respectivamente.

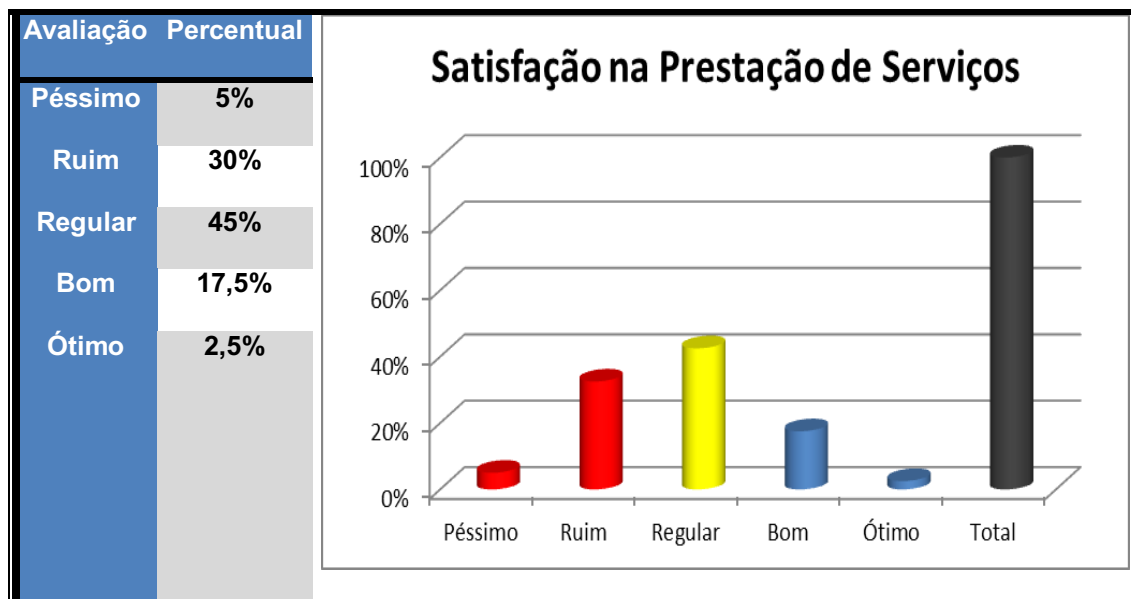
Portanto, o percentual foi o seguinte: 5% péssimo, 30% ruim, 45% regular, 17,5% bom, 2,5% ótimo. Ver Figura 29.

A maioria dos usuários considera que os serviços prestados por este órgão é regular.

Importante ressaltar é o percentual da avaliação ruim e péssimo, que somam o total de 35%.

Embora essa análise geral tenha uma avaliação regular, apresenta um alto percentual negativo, que pode sinalizar um judiciário com uma estrutura desgastada em seus serviços.

**Figura 29 – Análise Geral de Avaliação**



Assim, é possível sugerir que seja necessário incrementar junto ao contexto jurisdicional a adoção de novas tecnologias e outros procedimentos que objetivam reduzir as falhas na prestação de serviço.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta seção a autora da pesquisa faz suas principais conclusões em relação ao que foi estudado, suas limitações, contribuições e recomendações.

### 5.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho tentou avaliar o grau de satisfação do usuário do 1º juizado especial cível, cidade de Campina Grande.

Para tanto, fez-se necessário elaborar um questionário contendo um total de 22 variáveis, que se dividiram em blocos, denominados dimensões (aspecto, prestação, garantia, empatia e confiança) adotado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) em seu modelo SERVQUAL.

Os piores resultados, entre as 22 analisadas, divulgação, explicação, comunicação, tempo e satisfação, na medida em que apresentam vulnerabilidades do judiciário em aspectos de tamanha relevância, sinalizam prioridades para a sua gestão.

Na dimensão *presteza*, a variável que se destacou quanto ao resultado negativo foi tempo, este é um problema crônico e não teve solução.

Assim, observa-se a vulnerabilidade do judiciário quanto a essa variável, pelo menos quando se comparam com os resultados de pesquisas em âmbito nacional.

Observa-se, contudo, que o juizado é alicerçado em critérios de simplicidade, informalidade, oralidade, celeridade. Portanto, esses critérios estão na lei como forma de garantir o acesso do usuário a prestação de serviço de maneira mais rápida e ágil.

Todavia, verifica-se que a precariedade do sistema em relação a variável tempo é um dos males que assola o judiciário. Mas, que comumente, pode servir como justificativa que indica a necessidade de instalação de outro juizado nesta cidade.

O resultado negativo da variável divulgação indica um grave problema, ou seja, a má publicidade em matérias ao tratar de setores da Administração Pública, especialmente, jurisdicional. Além disso, gera transtorno aos usuários, pela ineficiência da divulgação da prestação de serviços

Com relação a isto, o trabalho de divulgação nestes tribunais é muito precário e não atende aos critérios de uma informação precisa para que os usuários tenham consciência sobre a finalidade do juizado. O que diferentemente, ocorre em outros tribunais, como citamos o TRT da 14ª região, que a aprovação é positiva.

Em relação à dimensão *garantia*, a análise dos resultados revela que há dúvidas, as explicações são insuficientes, bem como a premente necessidade de gerenciar os recursos humanos voltados para uma reciclagem que visem o aprimoramento de práticas e técnicas.

A vulnerabilidade do judiciário também aconteceu com a variável explicação pois apresentou resultados inferiores as do CNJ.

Neste sentido, as dúvidas persistem, os usuários, além de não serem bem atendidos, suas dúvidas não são esclarecidas.

Entre os resultados das variáveis da dimensão *empatia*, a variável comunicação obteve a pior avaliação, assim a comunicação é deficiente, há falta de atenção.

Em relação à comunicação, o nível de satisfação mais baixo da dimensão empatia, é um das preocupações do juizado e requer providencias.

Assim, a comunicação é fator que não agrega valor aos serviços prestados pelo judiciário, mas informa o péssimo sistema de comunicação que faz parte deste órgão.

A *confiabilidade* obteve avaliações extremamente negativas, em especial, a precisão e a satisfação. Contudo, enfatizamos a variável satisfação por ter a pior avaliação.

A satisfação foi um retrato de toda a construção da pesquisa, onde o judiciário não responde de maneira satisfatória a seus usuários, embora sua manutenção seja por meio dos impostos pagos pelo cidadão.

Enquanto, em outros tribunais, a exemplo do TRT da 14ª Região, as pessoas estão satisfeitas e confiáveis com os serviços prestados, assim, o juizado foge do ideal e de seus objetivos.

Assim, é inegável que a avaliação atribuída a cada variável pode ser influenciadas por usos e costumes, por práticas, mas não escondem a necessidade de uma revolução na prestação de serviço que atenda em geral os usuários, sobretudo, demonstra o engessamento neste poder, necessária modificação da visão do setor público para que engaje aspectos do setor privado.

Pelo exposto, os usuários do 1º Juizado Especial Cível estão insatisfeitos com a prestação de serviço neste setor, uma vez que a justiça, conforme já mencionado, é o acesso para o cidadão reestabelecer seus direitos, onde preservam os princípios de celeridade, economia processual, simplicidade, garantia aos direitos fundamentais.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Na presente pesquisa houve as limitações que dificultaram e por vezes determinaram o conjunto da pesquisa, que seguidamente apresentamos.

A amostra poderia ser maior, entretanto, a ausência de recursos e tempo para demandar a pesquisa foram fatores que influenciaram para o tamanho amostral.

A falta de interesse dos usuários e às vezes a falta de tempo destes em responder a pesquisa.

A escassez de bibliografia e pesquisas voltadas, exclusivamente, abordando o Poder Judiciário em relação ao tema tratado.

A pesquisa se limitou apenas a um único juizado, contudo, se houvesse adotado em todos os juzados que estão instalados nesta cidade, seja em âmbito estadual ou federal, permitiriam resultados mais abrangentes, posteriormente, fazendo análise comparativa.

## 5.3 CONTRIBUIÇÕES

As contribuições é importante para que o autor verifique os pontos críticos que acabam gerar um efeito negativo dos serviços prestados.

Com base nisto, a presente pesquisa tenta contribuir no seguinte aspecto:

Para 1º Juizado, apresentou os aspectos a ser melhorados neste Poder, bem como à necessidade de adoção de práticas do setor privado para melhoria da qualidade de serviço na sua prestação na esfera pública.

Para a academia, desenvolver um padrão, com variáveis abordadas, sua utilização pelo setor privado e demonstrar sua viabilidade de aplicação ao serviço público.

## 5.4 RECOMENDAÇÕES

São as seguintes as recomendações:

- avaliar o sistema de divulgação e mídia dos tribunais, para propiciar aos usuários os procedimentos necessários para prestação de serviços no judiciário.

- Elaborar e monitorar pesquisas periódicas em relação à satisfação de serviço, tendo como fator principal demonstrar os maiores pontos críticos que contribuíram para uma avaliação negativa deste Poder.

- Elaborar um índice de satisfação com relação ao Poder Judiciário.

- Adotar e aplicar a gestão do conhecimento para incentivar a troca de conhecimento entre os funcionários e elevar o padrão da prestação de serviço no juizado.

- Elaborar um manual de técnicas e práticas que evitem procedimentos que apenas dificultam e procrastinam a finalidade da prestação de serviço, mas que prezem pela simplicidade de técnicas e práticas, assim como é a finalidade do juizado.

- Estudar uma nova perspectiva de procedimentos para diminuir etapas desnecessárias para evitar o excesso de burocracia.

- Elaborar uma avaliação de clima organizacional nestas instituições.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. São Paulo: ENAP, 1997.

ARMSTRONG, Gary; ARMSTRONG E KOTLER. Philip. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Lei 9.099/1995. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm). Acesso em: 03 de mai. 2012.

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

BULOS, Uadi Lammêgo. Curso de Direito Constitucional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARNEIRO. João Geraldo Piquet. Análise da Estruturação e do Funcionamento do Juizado de Pequenas Causas da cidade de Nova Iorque. In K. Watanabe (org) **Juizado Especial de Pequenas Causas** (Lei 7.244, de 7 de novembro de 1984), São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1985.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Lunen Júris, 2005.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (coord.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, Gibert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COIMBRA, Shirley. **Qualidade em Serviços: Estudo comparativo dos atributos valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Centro Universitário Araraquara, 2004.

**CNJ. Diagnóstico dos Juizados Especiais**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: CNJ, 2011. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/18646:dpj-tracara-diagnostico-dos-juizados-especiais>. Acessado em 10 de abr. de 2012.

**CNJ. Relatório Justiça em Números**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acesso em: 16 de Abr. de 2012.

CORRÊA. Henrique Luiz; GIANESI. Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.



COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Ano 51, n 3, jul-set 2000.

CUNHA, Carlos Mendes da Silveira. O Conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital. **Clubjus**, Brasília-DF: 24 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.clubjus.com.br/cbjur.php?artigos&ver=2.19950>>. Acesso em: 19 ago. de 2008.

CUNHA, A. O futuro dos serviços públicos no Brasil: em busca de inspiração para repensar a educação em administração pública. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.) **Estado e Gestão Pública**: Visões do Brasil Contemporâneo. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

EUZÉBIO, Gilson Luiz. **Diagnóstico dos Juizados Especiais**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: CNJ, 2011. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/18646:dpj-tracara-diagnostico-dos-juizados-especiais>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 6. ed. Porto Alegre, 2010.

FLORÊNCIO, Pedro de Abreu e Lima; SILVA, Jeovan Assis. **Avaliação do desempenho judicial: desafios, experiências internacionais e perspectivas**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. Brasília: 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/2011-08-10-19-36-05>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Satisfação**. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: 2011. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poderjudiciario/pesquisasatisfacao\\_usuarios\\_total\\_geral.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poderjudiciario/pesquisasatisfacao_usuarios_total_geral.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, André. **Processos judiciais crescem mais do que a população brasileira, 2009**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=892878>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Disponível em: <[http://www.enfam.jus.br/portal\\_stj/publicacao.wsp?tmp.arquivo=2099](http://www.enfam.jus.br/portal_stj/publicacao.wsp?tmp.arquivo=2099)>. Acesso em: 26 abr. 2012.

GRÖNROOS. Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HADDAD. N. **Metodologia de estudos em ciências da saúde**: como planejar, analisar e apresentar um trabalho científico. São Paulo: Roca, 2004.

HOFFMAN, KD. et all. **Definindo e Medindo a Satisfação do Cliente**. Princípios de Marketing de serviços. 3. ed. são Paulo: Cengage Learning, 2009, p. 342.

IKEDA, Ana Akemi; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Uma aplicação da abordagem de personificação no estudo de imagem de país**. BBR. Brazilian Business Review, v. 6, p. 132-146, 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1230/123012558002.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

JURAN, J. M. et GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook, conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 18-19.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. DE A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. Atlas: 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Vital Bezerra. **Morosidade na Justiça**. Revista Exitus. 2012. Disponível em: <<http://vitalbezerralopes.blogspot.com.br/04/2012/morosidade-da-justica-revistaexituscg.html>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

LOVELOCK. Christopher; WIRTZ. Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologias e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

\_\_\_\_\_, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009

MEZZOMO KEINERT, Tania M. **Do aparelho estatal ao interesse público**: crise e mudança de paradigmas na produção técnico-científica em Administração Pública no Brasil (1937-1997). Tese de doutorado (Administração de Empresas). São Paulo: FGV-EAESP, 1998.

MOTTA, C. P. C. **Curso prático de Direito Administrativo**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

MORAIS, A. de. **Direito Constitucional**. 17 ed. São Paulo: Atlas S/A, 2005.

NOGUEIRA, José M. Maia. **A gestão do Poder Judiciário**: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Poder Judiciário. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5296/62080100017.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 de maio de 2012.

NOGUEIRA, J. M. M.; PACHECO, R. S. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2009.

PAIXÃO, Fernanda; AMIDEN, Ganem; VARELLA, Santiago. Relatório Justiça em números da Justiça Estadual, 2010. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/busca-geral?searchword=justi%C3%A7a%20em%20n%C3%BAmeros&searchphrase=all>>. Acesso em: 12 de abril de 2012.

PEREIRA, L.C. BRESSER E SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2012.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 11ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Parcerias na Administração Pública**: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Pública - Privada e outras Formas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRATA, A. C. et al. **JUSTIÇA EM NÚMERO 2008: variáveis e indicadores do Poder Judiciário**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/relatorios/justica\\_em\\_numeros\\_2008.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2008.pdf). Acesso em: 22 de maio de 2012.

ROCHA. Rômulo Paiva. **Governo Eletrônico: A avaliação dos Serviços da Previdência Social no Estado da Paraíba, 2004. 202 f.** Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração - UFPB. Aprovada em 29 de março 2004. Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2004.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001

SADEK. Maria Tereza Aina. **Poder Judiciário: Perspectivas de Reforma**. São Paulo, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://www.dqi.ufms.br/~lp4/MetodologiaPesquisaUFSC.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

SOARES, Ana Paula Fleury de Macedo. (2002). **Instrumentos gerenciais utilizados na administração pública com foco no cidadão**. Dissertação de Mestrado (Administração Pública). São Paulo: FGV/EAESP. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/5277>>. Acesso em: 23 ago. 2012.

**TRT. Pesquisa de Satisfação Externa do TRT da 14ª Região Aplicada nas Metodologias Online e Presencial**. Atende o indicador n. 02. Índice de satisfação do cliente, aprovado no Planejamento Estratégico Participativo 2009/2014 pela Resolução n. 0116/2009.

VASCONCELOS, Lia. **Serviço: Um setor em ebulição**. 2007. Disponível em: <[http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1127:reportagens-materias&Itemid=39](http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1127:reportagens-materias&Itemid=39)>. Acesso em: 15 mai. 2012.

ZAVARATO, Bruno. **Da Reforma do Setor Público à Avaliação de Desempenho das Organizações Policiais: Propostas, Limites e Desafios**. Disponível em: <<http://observatoriodeseguranca.org/files/Artigo%20Reforma%20do%20Setor%20P%C3%ABlico%20e%20Indicadores%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Policial%20ZAVATARO.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2012.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

**Panorama do Acesso à Justiça no Brasil, 2004 – 2009**. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. – Brasília: CNJ, 2011. Disponível em <http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/images/stories/diest/resumo%20panorama%20do%20acesso%20a%20justica%20-%20dpj.pdf>

**LEI DE ORGANIZAÇÃO E DIVISÃO JUDICIÁRIA**. 2010. Disponível em: <[http://www.tjpb.jus.br/portal/page/portal/tj/home/consulta\\_legislacao?p\\_flt=fk\\_tipolegislacao&p\\_vflt=16&p\\_id=84](http://www.tjpb.jus.br/portal/page/portal/tj/home/consulta_legislacao?p_flt=fk_tipolegislacao&p_vflt=16&p_id=84)>. Acesso em: 23 abr. 2012.

# ANEXO

## ANEXO-A QUESTIONÁRIO