

# AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E COMPETITIVIDADE DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS ESTADUAIS: uma proposta de Modelo de Referência

*ASSESSMENT OF THE QUALITY AND COMPETITIVENESS OF STATE CIVIL SPECIAL COURTS: a proposal for a Reference Model*

**Heitor César Costa de Oliveira<sup>1</sup>**

Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (UnP); Graduado em Administração (UFRN) e em Direito (UnP). Ex Secretário de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte (TJRN).

E-mail: repojurn@tjrn.jus.br

**RESUMO:** Trata da importância de aferição de avaliação da qualidade no atendimento de prestação de serviços jurisdicionais nos Juizados Especiais Cíveis Estaduais. Descreve metodologia com base na teoria de Gestão da Qualidade. Propõe Modelo de Referência e examina sua aplicabilidade através do exercício do modelo em pesquisa levada a efeito nos Juizados Especiais da cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** gestão da qualidade; satisfação do cliente; Juizados Especiais.

**ABSTRACT:** It deals with the importance of measuring the quality of the provision of jurisdictional services in Special State Civil Courts. Describes methodology based on Quality Management theory. It proposes a Reference Model and examines its applicability through the exercise of the model in research carried out in the Special Courts of the city of Natal, capital of the State of Rio Grande do Norte.

**Keywords:** quality management; customer satisfaction; Special Courts.

Submetido em: 20/09/2024 - Aprovado em: 10/12/2024

## SUMÁRIO

**1 INTRODUÇÃO; 2 CONTEXTUALIZAÇÃO; 3 MODELO DE REFERÊNCIA; 4 CONTEXTO JURISDICIONAL E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO; 4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA; 4.2 ELEIÇÃO DO SERVIÇO A SER AVALIADO; 4.3 CICLO DE SERVIÇOS E MOMENTOS DA VERDADE DA ETAPA ABERTURA DE PROCESSOS; 5 DIMENSÕES DA ESCALA SERVQUAL E ATRIBUTOS DOS MOMENTOS DA VERDADE; 5.1 ESCALA SERVQUAL E SUAS DIMENSÕES; 6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE; 6.1 O MODELO DE LACUNAS; 6.2 EXPECTATIVAS DOS RESPONDENTES; 6.3 LACUNAS DE QUALIDADE; 6.4 AVALIAÇÃO; 7 CONCLUSÕES; 8 RECOMENDAÇÕES; REFERÊNCIAS**

<sup>1</sup> Este artigo é uma compilação da Dissertação de Mestrado apresentada por Heitor Cesar Costa de Oliveira (*In Memoriam*) à Banca Examinadora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Potiguar, em 2012. A compilação foi elaborada pelo Grupo de Trabalho Permanente da Repojurn e sua publicação autorizada pela família do autor. Este trabalho é um legado cuja publicação pode servir de base para avaliações e gestão da qualidade dos serviços prestados nos Juizados Especiais Estaduais. A aplicação da pesquisa em 2012 não tira o valor atemporal da proposta de um Modelo de Referência, criado então pelo autor e ainda aplicável à gestão, na atualidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente a economia de serviços está para a economia industrial, assim como, um dia, a economia industrial esteve para a economia baseada na agricultura (Bogmann, 2000; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

A respeito dos serviços judiciais, relevante é o impacto de suas despesas em relação ao PIB nacional. De acordo com o relatório Justiça em Números do CNJ (2010) a despesas da justiça nacional em relação ao PIB é da ordem de 0,65%, ou seja, R\$ 23.879.860.039 em relação a R\$ 3.674.964.000.000 do produto interno bruto brasileiro.

Já com relação ao volume de processos, nada menos que 18,7 milhões de processos tramitaram na justiça estadual, em total nacional, em 2009, sendo aproximadamente 4 milhões resultantes de demandas originárias dos Juizados Especiais (CNJ, 2009), ou seja, considerando a população brasileira de 19 milhões, 1 em cada 45 brasileiros possui processo tramitando nos Juizados Especiais.

Nesse panorama parece ser inevitável uma mudança na administração judiciária. Tal entendimento está de acordo com o que publicou em sua capa o anuário da justiça (2012). “A hora da razão. Judiciário lança mão de métodos de gestão e de tecnologia para aumentar a eficiência”. A manchete confirma a busca que o judiciário faz, desde então, no sentido de utilizar métodos modernos de gestão.

Chegou-se no limite, com a constatação de que é preciso inovar para afiançar o direito a uma justiça eficiente, atuante na garantia dos direitos do cidadão. Segundo o CNJ (2011), a existência de um estado democrático comprometido com a efetividade dos direitos e garantias sociais constitucionalmente abrigados depende, em grande medida, da eficiência da máquina judiciária. Em boa parte dos ambientes organizacionais nacionais e internacionais isso só foi superado pela capacidade de atender às expectativas dos usuários naquilo que é considerado mais importante.

Em termos de demanda, em 2011, nos juizados especiais do Brasil, 2,49 milhões de processos foram recebidos. Pendentes, existiam, no encerramento de 2010, 3,12 milhões. Foram encerrados, no mesmo período, 3,11 milhões de processos, ou seja, o ano de 2011 iniciou com mais processos que 2010.

Dado esse cenário, a busca por um desempenho superior parece ser um critério que irá diferenciar a organização e romper com uma imagem de incapacidade de atender as demandas do usuário. Para isso, é preciso utilizar modelos e técnicas de gestão organizacional que incorporem as peculiaridades do setor e ao mesmo tempo ofereçam qualidade e

competitividade, fazendo uma intersecção entre a administração moderna e as especificidades da disciplina jurídica.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A existência dos juizados especiais, no mundo, data do começo do século XX. No Brasil, inicialmente criados em 1984, com o nome de “Juizados de Pequenas Causas”, somente a partir da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2010) passaram a ser obrigatórios em todo território nacional.

Para Oliveira (2010), pode-se afirmar que a institucionalização dos Juizados Especiais ocorreu inicialmente nos Estados Unidos da América, mais precisamente em 1913, na cidade de Cleveland, com a *poor man's court*, ou seja, “tribunal dos pobres”. Essa ideia rapidamente alcançou toda a América tendo como objetivo tutelar direitos de pessoas que, vindas do meio rural ou, recentemente, da Europa, migravam em direção aos centros urbanos que se industrializavam.

Explica o autor, que o êxodo rural trazia pessoas com pouca qualificação, como europeus que não possuíam a mesma renda ou cultura dos seus predecessores. Nesse ambiente, os pequenos conflitos de toda a ordem se faziam presentes, daí o surgimento de um procedimento simplificado para a solução das querelas desta população suburbana.

Ribeiro (2008) sustenta que na busca por uma condição efetiva de garantia ao direito de acesso à justiça, a Europa, a partir dos anos 70, também começou a experimentar alguns tipos de solução de conflitos de forma equânime aos seus cidadãos. Nesse continente, também a falta de interesse e o descrédito no judiciário foram as razões que levaram à necessidade de mudanças estruturais.

Dinalli e Cintra (2005) asseveram que um diagnóstico do Poder Judiciário, elaborado pelo Supremo Tribunal Federal, na década de 1970, a pedido do Presidente Ernesto Geisel, em visita protocolar ao Supremo Tribunal, é apontado como um marco histórico relevante e decisivo para a implantação dos Juizados de Pequenas Causas, hoje Juizados Especiais, no Brasil.

Os autores ressaltam que, na época, o presidente do STF, Ministro Eloy da Rocha, determinou a produção de um minucioso estudo que gerou acervo em torno de 100 (cem) volumes e posterior relatório sintético que deu origem à semente para implantação de procedimento simplificado que atendesse ao grande volume existente de demandas de menor complexidade e baixo valor econômico.

Com efeito, os anseios sociais pela melhoria do acesso à prestação da tutela jurisdicional em casos de menor complexidade acabaram por chamar a atenção dos coordenadores do Programa Nacional de Desburocratização, instituído no ano de 1979, sob a coordenação do Ministro Hélio Beltrão.

No governo de João Baptista de Figueiredo surgiu a Lei 7.244/84, com objetivo de apresentar ao cenário jurídico brasileiro uma modalidade de procedimento com a promessa de simplificação e aceleração da prestação jurisdicional, visando a dar maior capilaridade social à Justiça. O Juizado de Pequenas Causas veio para alterar a imagem que se tinha da Justiça como sendo cara, morosa, complicada e que afastava a população de baixa renda da prestação jurisdicional.

Tal Lei procurou atender a uma série de finalidades, quais sejam, descentralizar a justiça, tornando-a mais acessível aos cidadãos, especialmente os das classes menos favorecidas; privilegiar a conciliação extrajudicial; ser o foro das pequenas causas, normalmente sem acesso aos órgãos tradicionais do Poder Judiciário; incentivar a participação popular na administração da Justiça; servir como polo de atração para as pessoas obterem informações gerais sobre seus direitos e maneiras de efetivá-los; ser gratuita e rápida, desburocratizada, informal, equânime e efetiva; desafogar a justiça tradicional (Ferraz, 2010).

Este novo canal de acesso aos serviços de prestação jurisdicional foi encartado no texto da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), que previu, em seu artigo 98, a implantação dos Juizados Especiais:

Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados crirão:  
I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos, oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau;

Esse mandamento constitucional foi cumprido, após 8 (oito) anos, por meio da Lei nº 9.099, de 26/09/1995. Os juizados mudaram a denominação, de pequenas causas para Juizados Especiais.

Em conformidade com o referido diploma legal, os Juizados Especiais passaram a ter competência para decidir causas em virtude do valor (até quarenta salários mínimos), da matéria (causas de menor complexidade) e, ainda, o julgamento de infrações penais de menor potencial ofensivo (de início, aquelas com pena máxima de um ano e, posteriormente, com pena máxima de até dois anos).

A implantação dos Juizados Especiais e o atendimento de um dos seus objetivos centrais gerou o aumento da participação popular no cotidiano da justiça que, diante das mudanças já ocorridas e em curso no Poder Judiciário, impôs a busca do aperfeiçoamento da gestão e da aplicação de recursos disponíveis, destacando-se o movimento nacional na administração judiciária, que tem buscado se apoiar na adoção de técnicas de gestão visando ao incremento do desempenho da Justiça Brasileira, bem como à racionalização de seus procedimentos e recursos financeiros (Sadek, 2010).

Diante dos crescentes números, as ferramentas utilizadas parecem ser incapazes de apontar orientações claras de como gerir o setor na busca da qualidade e competitividade externa e interna. Os recursos são poucos e as necessidades inúmeras.

Desde 1998, os legisladores exteriorizaram sensação de descompasso entre a demanda e a qualidade dos serviços oferecidos. Dessa forma, foram assentados na Constituição aspectos de interface dos usuários com os serviços públicos, encartados através da Emenda Constitucional n. 19 (Brasil, 1998). Essa emenda apresentou o incentivo à busca da qualidade e consequente melhoria na gestão dos serviços, como forma de aperfeiçoamento do aparelho estatal. Nessa seara é pertinente transcrever a Carta Política que, em seu artigo 37, prescreve:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...).

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I- as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

A mesma emenda, no artigo 39 da Carta Política, autoriza, através de lei, inclusive que seja instituída contrapartida financeira para o desenvolvimento de programas de qualidade no âmbito público.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

(...).

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia

com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Não obstante, as transformações mais visíveis ao usuário na gestão dos órgãos do Poder Judiciário vieram a partir de 2004 com a Emenda n.45 (Brasil, 2004). Nesse sentido, não só os Juizados Especiais, mas todo o judiciário, acolhendo mandamento constitucional do art. 103-B, teve integrado em seu sistema o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Esse órgão, que tem como missão contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade, vem incentivando, desenvolvendo e aplicando modelos de trabalhos em todo o judiciário na busca do cumprimento de sua missão.

Considerando que cada processo judicial envolve, no mínimo, duas pessoas, o número de “encontros de serviços” judiciais tem o dobro da quantidade de processos. Nessa dimensão, são evidenciados atributos considerados representativos para os usuários e que sofrem, dinamicamente, avaliações que confrontam o desempenho percebido, à expectativa interiorizada, em diversas dimensões de qualidade dos serviços, com inevitável comparação com outros resultados e serviços já recebidos. Em um processo mental final de elaboração da opinião, o resultado encontrado é posto para “competir” com outros resultados, sacramentando a opinião sobre o serviço ofertado.

Apesar dos milhões de processos que são abertos anualmente na justiça, em especial nos Juizados Especiais, raros são os estudos que buscam saber como está a qualidade dos serviços nesses órgãos estaduais, no Brasil.

Assim, buscou-se, neste trabalho, entender qual a avaliação da qualidade dos Juizados Especiais Cíveis Estaduais no município de Natal (RN), com base na percepção de usuários, pessoas físicas, desacompanhadas de advogados.

### **3 MODELO DE REFERÊNCIA**

Tendo como objetivo propor uma metodologia que possa ser utilizada sequencialmente na avaliação da qualidade e competitividade de organizações de serviço, a Figura 1 apresenta o Modelo de Referência adotado neste estudo. As etapas a serem seguidas são: a) eleição do processo a ser avaliado; b) desenho do Ciclo de Serviço; c) definição de atributos, d) avaliação da qualidade e competitividade. Na parte inferior do modelo estão sintetizadas as perguntas que cada etapa busca responder.

**Figura 1: Modelo de Referência**

**OBJETIVO GERAL:** avaliar a qualidade e competitividade de juizados especiais cíveis estaduais.  
**OBJETIVO ESPECÍFICO:** desenvolver uma metodologia para avaliar a qualidade e competitividade de serviços de juizados especiais cíveis estaduais.

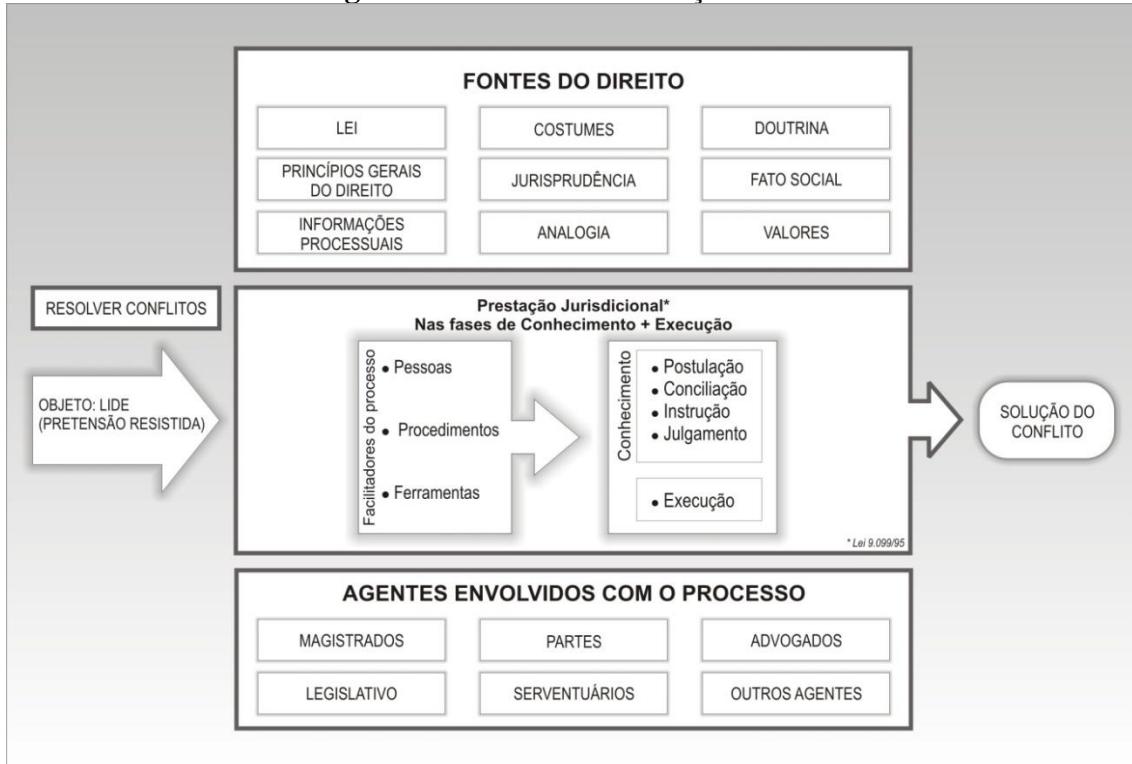


#### 4 CONTEXTO JURISDICIAL E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O contexto da prestação jurisdicional, visualizado de uma forma simplista, é integrado por três partes. A entrada, o processamento do pedido e a saída. A entrada ou solicitação do serviço é definida como pretensão resistida, ou seja, há interesses conflitantes entre duas pessoas, o que gera um conflito.

Observando a figura 2 – Contexto da Prestação Jurisdicional, existem duas áreas adjacentes que gravitam em torno do processamento e que eventualmente participam dele ou fornecem subsídios para sua execução: 1) as Fontes de Direito (parte superior da Figura), que servem de consulta e aplicação para toda a atividade jurídica; e 2) Agentes Envolvidos com o processo. Esses agentes atuam na movimentação processual, em questões legislativas ou incidentais do processo.

**Figura 2: Contexto da Prestação Jurisdicional**



**Fonte:** Elaborado pelo autor

No núcleo da fase desse modelo estão pessoas (servidores), procedimentos (ritos do processo civil) e ferramentas (máquinas, equipamentos, móveis etc.) que dão suporte ao funcionamento judicial. Esse funcionamento é o próprio processamento do pedido, envolvendo duas fases: Conhecimento e Execução. A fase de Conhecimento é aquela em que o juiz toma “conhecimento das pretensões e decide a causa”. A fase de Execução é aquela que forçará o perdedor da ação a cumprir a decisão judicial.

Internamente à fase de Conhecimento ocorrem as etapas do processamento da ação que são: a Postulação (tratada como abertura de processo e, na prática dos tribunais, referenciada como ajuizamento), a Conciliação, a Instrução e o Julgamento. A fase de Execução ocorre nos casos de não cumprimento voluntário por parte de quem foi vencido na ação.

A saída, denominada de solução do conflito, é o produto final, resultante dos serviços oferecidos.

#### 4.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Criados pela Lei 6.845, de 27 de dezembro de 1995, para receber causas de pequena complexidade e desafogar os fóruns, os Juizados Especiais iniciaram suas atividades na

cidade de Natal, com o 1º Juizado Cível e Criminal e, na cidade de Mossoró, com o 2º Juizado Especial Cível e Criminal.

À época do estudo a estrutura contava com 21 (vinte e uma) unidades judiciárias, instaladas em três regiões da cidade do Natal/RN: 1) Unidade Central, atendendo as regiões Leste e Oeste, 2) Unidade Norte e 3) Unidade Sul.

Nesses locais ocorrem aberturas de processos todos os dias úteis. No total são abertos, em média, 900 processos e acontecem 400 audiências de conciliação e 80 audiências de instrução e julgamento, ao mês.

A estrutura administrativa de cada unidade judiciária desses juizados contava com um magistrado responsável por toda a unidade; um assessor do magistrado, que elabora minutas de despachos, decisões de urgências e sentenças; um servidor conciliador e cinco servidores na Secretaria, para atender ao público, orientando-o e esclarecendo dúvidas, além de realizar movimentações processuais, entre outras atividades.

Dentre os servidores, um é nomeado como “Diretor de Secretaria”. Este servidor fica com encargo, entre outras coisas, de liderar a equipe e ser a ponte que liga a Secretaria (onde são movimentados os processos) e o Gabinete do juiz (onde, em última análise, são produzidas e proferidas as decisões).

As interações que acontecem entre usuários (jurisdicionados) e servidores dos juizados representam os “serviços” e, em cada interação, surgem os Momentos da Verdade, que geram avaliação da qualidade, englobando relações interpessoais, ambiente, equipamentos e processo.

Após analisar uma coletânea de definições formuladas por diversos autores, sobre “serviços”, Grönroos (1995, p.34) apresenta a sua própria:

O Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) cliente(s).

Albrech e Zemke (2002) dizem que o pacote de serviço é a pedra angular da oferta, devendo refletir a lógica predominante de sua estratégia e oferecer um conjunto afinado de serviços e experiências que se unem na mente dos usuários para formar uma impressão de alto valor.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), todos os elementos do pacote de serviço, formam a percepção do mesmo, por isso, é importante que os gestores ofereçam uma

experiência coerente com o conjunto de serviços desejado pelos usuários. Esses elementos são divididos em instalações de apoio, serviços facilitadores, serviços explícitos e implícitos.

**Figura 3:** Pacote de Serviços



**Fonte:** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Observando este “pacote” e seus elementos, no caso dos Juizados Especiais, formulou-se o quadro 1, a seguir:

**Quadro 1:** Pacote de serviços do órgão estudado

INSTALAÇÕES DE APOIO	SERVIÇOS FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionamento</li> <li>• Placas de identificação externa e internas</li> <li>• Sala de espera</li> <li>• Sala de abertura de processo</li> <li>• Móveis e Equipamentos</li> <li>• Salas de audiências</li> <li>• Salas de Secretarias</li> <li>• Gabinetes dos magistrados</li> <li>• Banheiros, corredores e elevador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termos de audiência.</li> <li>• Jornais e Cartilhas</li> <li>• Horário de funcionamento</li> <li>• Requerimentos</li> <li>• Alvarás</li> <li>• Cópia de mandados</li> <li>• Recibos diversos</li> <li>• Informações dos servidores</li> <li>• Localização</li> </ul>
SERVIÇOS EXPLÍCITOS	SERVIÇOS IMPLÍCITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção</li> <li>• Triagem e informações</li> <li>• Espera</li> <li>• Cadastro no sistema (processo eletrônico)</li> <li>• Treinamento do usuário no processo virtual</li> <li>• Abertura de processo</li> <li>• Digitalização de documentos</li> <li>• Explicação de eventos seguintes</li> <li>• Realização de audiências conciliação</li> <li>• Realização de audiência instrução</li> <li>• Julgamento e publicação sentença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitalidade, acolhimento e afetividade</li> <li>• Atenção, tranquilidade e segurança</li> <li>• Conforto, socialização e respeito ao tempo</li> <li>• Agilidade e modernidade</li> <li>• Atenção, cuidado e independência</li> <li>• Atenção, paciência, empatia e dignidade</li> <li>• Dinamismo e modernidade</li> <li>• Atenção, segurança e interesse em servir</li> <li>• Respeito, atenção e igualdade</li> <li>• Sossego, paz social, confiança e justiça</li> </ul>

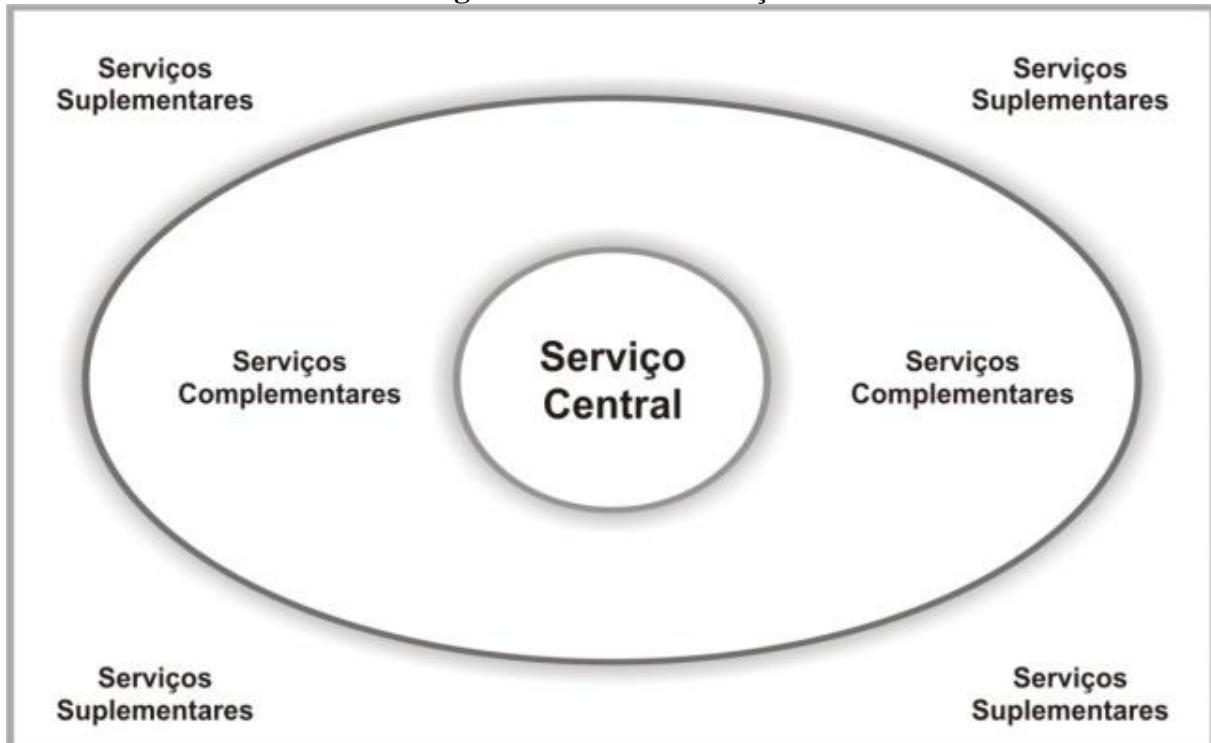
**Fonte:** Elaborado pelo autor

Elucidado o conjunto de serviços oferecidos pelos Juizados Especiais, o passo seguinte foi identificar o nível de importância de cada serviço. Esse nível de importância tem como critério o poder de atração que cada serviço causa no usuário e foi exposto conforme figura 3, evoluindo desde o serviço central, até os serviços suplementares.

Grönroos (2009), ao tratar a oferta de serviços caracteriza-a de três maneiras: (1) o serviço central, básico da organização; (2) os serviços mais próximos do central, classificados como serviços facilitadores, por facilitar a execução do uso do serviço central; (3) não obrigatórios, mas criadores de valor, o autor nomeou os serviços de suporte, que são capazes de impor mais competitividade e serem reconhecidos como práticas diferenciadas da organização.

Em outra visão, orbitando no entorno do serviço central, Nóbrega (1997) apresentou os serviços de natureza complementar, definindo-os como aqueles que facilitam o uso do serviço central, ou seja, instrumentalizadores daqueles. Já os serviços que geram competitividade foram chamados de serviços suplementares: aqueles que expressam um detalhe além do que poderia ser esperado pelo usuário.

**Figura 4: Oferta de Serviços**



**Fonte:** Nóbrega (1997).

Essa tipologia, exercitada sobre os fazeres realizados nos Juizados Especiais, ganham as seguintes especificidades, organizadas no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2:** Oferta de serviços do órgão estudado

SERVIÇOS CENTRAIS	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	SERVIÇOS SUPLEMENTARES
Abrir processo  Realizar audiência de Conciliação  Realizar audiência de Instrução e Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar serviço em local acessível</li> <li>• Recepcionar usuários</li> <li>• Prestar informações</li> <li>• Treinar usuários no processo digital</li> <li>• Oferecer horário conveniente</li> <li>• Realizar movimentações processuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar externamente o prédio</li> <li>• Identificar internamente os locais</li> <li>• Ofertar estacionamento</li> <li>• Oferecer serviços na Internet</li> <li>• Manter a higiene e limpeza do prédio</li> <li>• Oferecer estrutura de espera</li> <li>• Disponibilizar serviço de elevador</li> <li>• Emitir certidões</li> <li>• Manter a conservação das instalações</li> <li>• Oferecer segurança</li> <li>• Oferecer serviço de lanchonete</li> <li>• Oferecer serviços itinerantes</li> <li>• Reproduzir documentos</li> </ul>
		<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor

#### 4.2 ELEIÇÃO DO SERVIÇO A SER AVALIADO

A eleição do serviço a ser avaliado é uma questão estratégica. Naturalmente, aquele que causa maior impacto sobre o cliente, o quê influencia, na forma de gargalo, a continuidade de diversos outros; um serviço que recebe elevado número de reclamações por parte dos usuários ou, ainda, aquele de custo mais elevado, pode ser o serviço ou processo eleito.

Considerando que o objetivo deste ensaio é formular e experimentar a eficácia de um modelo de avaliação para os Juizados Especiais (ou outros serviços jurídicos), baseado na literatura especializada sobre Serviços e Qualidade, optou-se, de forma simplificada, pela eleição do procedimento inaugural, ou seja, a etapa de “Abertura de Processo”. É sobre esta etapa que o experimento prático de pesquisa recairá, em detrimento dos demais.

#### 4.3 CICLO DE SERVIÇOS E MOMENTOS DA VERDADE DA ETAPA “ABERTURA DE PROCESSOS”

Explicando o conceito de Momentos da Verdade, Albrecht (1993) salienta que “são episódios, eventos específicos no tempo, nos quais o usuário entra em contato com qualquer aspecto da organização e forma sua impressão do serviço”. Segundo o autor, os Momentos da Verdade críticos ou fundamentais são os mais importantes para as percepções do usuário e merecem prioridade nas atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço e melhoria da competitividade.

Os Momentos da Verdade não obrigatoriamente exigem contato físico. Afirma Norman (1993), que estes momentos podem ser percebidos através dos sentidos como, por exemplo, a visão, podendo influenciar fortemente nas impressões dos usuários sobre as atividades ali desempenhadas. Nesse passo, desde a chegada do usuário à organização ocorrem momentos de contato direto com a mesma.

A sequência completa de Momentos da Verdade foi representada por Albrecht (1993) como o Ciclo de Serviço. Consoante é apresentado na figura 5, girando no sentido horário, cada ponto no Ciclo indica um momento vivenciado pelo usuário na organização.

Para o autor a meta crítica do Ciclo de Serviço é a descoberta de atributos importantes, na avaliação do usuário. A meta é superar o que o usuário espera e criar valor diferenciado para o serviço e, por conseguinte, para a organização.

O Ciclo de Serviço da fase de Abertura de Processo foi construído a partir das observações que identificaram a sucessão de Momentos da Verdade (Figura 5).

**Figura 5:** Ciclo de Serviços da Abertura de Processos



Fonte: elaborado pelo autor

## 5 DIMENSÕES DA ESCALA SERVQUAL E ATRIBUTOS DOS MOMENTOS DA VERDADE

Na visão de GIANESI e CORRÊA (1994), identificar os critérios segundo os quais os usuários avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor suas expectativas. Segundo os autores, o grau de importância aponta, para os gestores, onde se deve ter mais atenção.

Albrecht e Zemke (2002) sugerem imaginar que o usuário sempre traz consigo um boletim de avaliação mental e, quando acontece uma interação, fazem uso desse boletim para avaliar o serviço recebido. Assim, para conseguir notas altas é preciso conhecer os atributos que são observados nesse boletim.

## 5.1 ESCALA SERVQUAL E SUAS DIMENSÕES

Segundo Zeithaml e Berry (2003) para instrumentalizar a medição de lacunas de qualidade os precursores do modelo desenvolveram uma escala denominada SERVQUAL (service quality), que considera cinco dimensões. Hoffman et al (2010) recomendam que a escala SERVQUAL pode ser utilizada por gestores públicos como ferramenta de avaliação e gerenciamento dos serviços prestados. Hoffman e Bateson (2001) explicaram as dimensões da escala da seguinte forma:

**Primeira Dimensão (Aspectos Tangíveis):** resultantes da característica da intangibilidade dos serviços, os usuários procuram quaisquer aspectos concretos, tal como instalações, para fazer julgamentos e imaginar o que se pode esperar do serviço oferecido.

Nessa dimensão os autores do modelo sugerem que a medição de atributos dá-se pela avaliação sobre: a) modernidade dos equipamentos; b) apresentação das instalações físicas; c) aparência dos funcionários; d) atratividade visual dos materiais relacionados com o serviço.

**Segunda Dimensão (Confiabilidade):** revela a consistência, a exatidão e a confiança que uma organização inspira. Considera a capacidade da organização oferecer o mesmo padrão de serviço, dia após dia, ou seja, a estabilidade e regularidade como presta o serviço.

Busca medir a) cumprimento de prazos e promessas; b) interesse voluntário e espontâneo dos servidores para resolver problemas dos usuários; c) se o serviço é bem executado da primeira vez; e d) se os registros e cadastros são mantidos livres de erros.

**Terceira Dimensão (Responsividade ou Presteza):** configura-se na prontidão do atendimento. Diz respeito à disposição e, ou à agilidade dos servidores para prestar o serviço e explicar detalhes de seu funcionamento. Essa dimensão traduz a assertividade nas interações entre usuários e servidores; sugere, por exemplo, situações em que a presença do usuário foi ignorada, seja por descuido ou por indiferença; Ela busca medir: a) se os servidores explicam quando os serviços serão realizados; b) se prestam o serviço de forma desembaraçada, c) se estão dispostos a ajudar ou se estão ocupados demais para responder às solicitações.

**Quarta Dimensão (Segurança):** cuida da competência da organização, da segurança de suas operações; verifica o conhecimento e a habilidade da organização para prestar o serviço. Questiona o grau de profissionalismo para desenvolver o trabalho.

Essa dimensão inclui, também, a cortesia, gentileza e atenção como os funcionários interagem com o usuário e seus bens. Reflete polidez, atitude amigável e consideração pela propriedade do usuário. Além do perigo físico, a dimensão “Segurança” reflete questões de risco: a) sobre a guarda de objetos e risco de deterioração, b) segurança do sistema e das informações, dentre outros.

**Quinta Dimensão (Empatia):** capacidade de perceber as sensações e sinais dos outros como fossem próprios; de oferecer atenção ao usuário.

A organização que apresenta baixa empatia evidencia perda da capacidade de entender as necessidades do usuário. A dimensão empatia engloba atenção individualizada; horário de funcionamento adequado; atenção pessoal; entendimento das necessidades específicas do usuário.

A metodologia SERVQUAL pressupõe pesquisa junto a amostra significativa de usuários de forma a descrever, através de escala Likert, na qual o respondente avalia, dentre sete possibilidades – desde “concordo totalmente” até “discordo totalmente” – qual a sua expectativa e a sua percepção sobre cada atributo dos Momentos da Verdade, durante o Ciclo de Serviços, diagnosticando, assim, eventual *gap* (lacunas da qualidade) entre expectativas idealizadas e realidade encontrada.

Com essa base teórica procedeu-se ao levantamento dos atributos de cada Momento da Verdade relativos ao Ciclo de Serviço do procedimento de Abertura de Processo, a seguir listados no Quadro 3. Tais atributos foram enquadrados, um a um, nas dimensões da escala SERVQUAL e a cada um foi atribuído um número sequencial identificador. Atributo já identificado que voltou a aparecer recebeu um asterisco (\*) para indicar que já fora antes mencionado, evitando assim, duplicidade de contagem.

No caso em estudo, no Ciclo de Abertura de Processo nos Juizados Especiais, identificou-se, a partir dos Momentos da Verdade, 29 (vinte e nove) atributos. Desses, se destacaram, pela frequência, 12 (doze) atributos na dimensão “aspectos tangíveis” (ou “tangibilidade”), 07 (sete) atributos na dimensão “empatia”, 05 (cinco) na dimensão “responsividade”, 02 (dois) na dimensão “confiabilidade” e 01 (um) na dimensão “segurança”.

**Quadro 3:** Atributos da Abertura de Processo

Momentos da verdade	Atributos	Dimensão SERVQUAL
Chegada	(01) Facilidade de deslocamento até o local (02) Facilidade de Identificação Externa (03) Horário de funcionamento	Empatia Empatia Empatia
Contato com instalações	(04) Higiene e Limpeza (05) Estacionamento	Tangibilidade Tangibilidade
Recepção	(06) Aparência interna das instalações (07) Acessibilidade interna da unidade judiciária (08) Placas informativas indicando locais de serviços (09) Atenção e precisão da recepcionista	Tangibilidade Empatia A. Tangíveis Tangibilidade
Pré-Triagem	(10) Responsividade da atendente (11) Cortesia e atenção da atendente (12) Apresentação do servidor (13) Conhecimento aplicado da lei por parte da atendente competência (14) Capacidade de indicar outros locais de atendimento	Responsividade Empatia Tangibilidade Segurança Responsividade
Espera	(15) Climatização e iluminação (16) Conservação, Higiene e Limpeza das instalações (17) Disponibilidade de passatempo (TV, revistas, internet). (18) Disponibilidade de água, café, chá. (19) Tempo de espera na fila até ser atendido para abrir o processo (20) Existência de painel sinalizando ordem de atendimento	Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Responsividade Tangibilidade
Triagem Triagem	*Apresentação do servidor *Cortesia e atenção da atendente (21) Clareza na orientação de como utilizar o processo eletrônico	Tangibilidade Empatia Responsividade
Espera	*Climatização e iluminação *Limpeza das instalações *Disponibilidade de passatempo (TV, revistas, internet). *Disponibilidade de água, café e chá. *Tempo de espera na fila até ser atendido para abrir o processo *Existência de painel com ordem de atendimento	Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Responsabilidade Tangibilidade
Cadastro	*Prontidão do servidor para atender *Apresentação do servidor *Cortesia e atenção do servidor *Agilidade e precisão do servidor na digitação *Tempo total da execução do serviço	Responsividade Tangibilidade Empatia Responsividade Responsividade
Espera	*Climatização e iluminação *Limpeza das instalações *Disponibilidade de passatempo (TV, revistas, internet). *Disponibilidade de água, café e chá. *Tempo de espera na fila até ser atendido para abrir o processo *Existência de painel com ordem de atendimento	Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Tangibilidade Responsividade Tangibilidade
Elaboração da Petição	(22) Prontidão do servidor que abre o processo (23) Apresentação do servidor que abre o processo (24) Cortesia e atenção do servidor que abre o processo (25) Paciência do servidor para ouvir os fatos relatados *Conhecimento aplicado das leis (26) Habilidade de compreensão dos relatos (27) Fidelidade, Clareza, simplicidade e correção da petição quanto à (28) Clareza e precisão quanto à indicação dos próximos passos	Responsividade Tangibilidade Empatia Empatia Segurança Responsividade Confiabilidade Confiabilidade
Saída	(29) Existência de placas indicativas da saída	Empatia

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## 6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Uma vez determinadas as etapas do Ciclo de Serviços, os respectivos Momentos da Verdade (interações e contatos) e levantados, em pesquisa junto aos usuários, os atributos esperados e as expectativas de satisfação desses atributos, o passo seguinte é o levantamento das percepções de satisfação, verificado em nova pesquisa, esta realizada após o efetivo atendimento, e, naturalmente, experimentação do serviço.

Essa é, definitivamente, a avaliação da qualidade que, em última instância, implica na satisfação das expectativas do jurisdicionado.

### 6.1 O MODELO DE LACUNAS

A respeito da medição da qualidade existem, no segmento de serviços, vários modelos. Dentre esses, se destaca o modelo de Lacunas ou modelo de *Gap's*, criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Segundo Miguel e Salomi (2004) o modelo surgiu a partir de entrevistas com grupos de executivos de quatro categorias de serviços diferentes: reparo e manutenção de produtos, banco varejista, chamadas telefônicas de longa distância, corretagem de ações e operação de cartão de crédito. Segundo os autores, o modelo proposto por Parasuraman et al., em 1985, foi criado a partir da identificação de alguns pontos comuns entre os setores, o que os motivou a desenvolver um modelo geral para a qualidade de serviços.

De acordo com Zeithaml e Berry (2003) as lacunas podem ser assim explicadas:

**Lacuna 1:** discrepância entre as expectativas do consumidor em relação a um serviço e a percepção gerencial sobre essas expectativas;

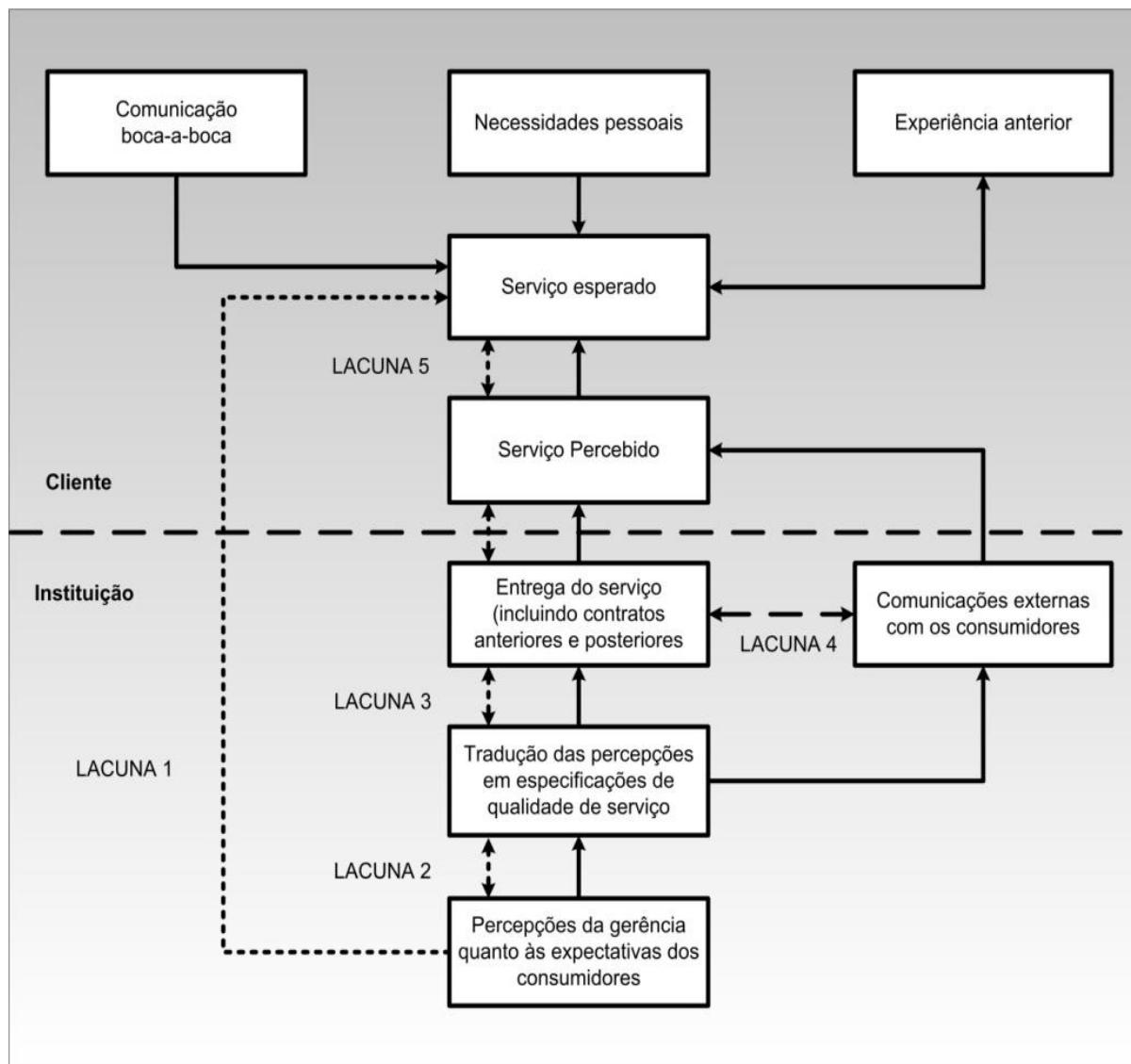
**Lacuna 2:** discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos usuários e as especificações de qualidade desenvolvidas para atender a essas expectativas;

**Lacuna 3:** discrepâncias entre as especificações de qualidade de serviço, determinadas pela organização e o serviço realmente prestado ao usuário;

**Lacuna 4:** discrepâncias entre o serviço realmente oferecido ao usuário e o que foi divulgado pelos meios de comunicação;

**Lacuna 5:** discrepâncias entre expectativas do usuário em relação aos serviços e suas percepções durante o consumo.

**Figura 6:** Modelo de Lacunas da Qualidade



**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

A satisfação do consumidor (qualidade percebida) é, portanto, obtida a partir da subtração entre escores do desempenho percebido e das expectativas anteriores. Quanto mais positivo for esse resultado, mais satisfeitos estarão os usuários.

## 6.2 EXPECTATIVAS DOS RESPONDENTES

Os dados da Tabela 1 (Lacunas resultantes da diferença entre expectativa e desempenho percebido), atribuídos pelos respondentes através dos instrumentos de pesquisa, permitiram delinear um contorno bastante definido de altas expectativas em todos os atributos, independente da região de atuação dos juizados. Exceto o atributo 04 (existência de estacionamento) com média de 8.41, todos os demais atributos, apresentaram média de expectativas acima de 9.0.

A dispersão da expectativa, quando analisado o conjunto de atributos, apresentou um grau geral de homogeneidade considerável. O desvio padrão da amostra foi 0,36.

A “empatia” foi a dimensão mais priorizada pelos respondentes, tanto em termos de quantidade (03) quanto em termos de classificação, 1º, 2º 3º lugares.

O 4º lugar ficou com a dimensão “responsividade”.

Observou-se, no grupo de atributos considerados de baixa importância, que as dimensões da escala SERVQUAL resumiram-se aos aspectos “tangíveis” e “empatia”.

O mesmo comportamento estável quanto à prioridade, se constatou no grupo de atributos de média importância, no qual a ênfase foi quanto à dimensão “aspectos tangíveis”, presentes em quatro dos seis atributos do grupo.

### 6.3 LACUNAS DE QUALIDADE

Considerando as lacunas como a diferença entre a média dos desempenhos e a média das expectativas, observa-se na Tabela 1 que, em todos os atributos investigados, os usuários atribuíram desempenho inferior às expectativas.

**Tabela 1:** Lacunas resultantes da diferença entre expectativa e desempenho percebido

ATRIBUTO	DIMENSÃO SERVIQUAL	GRAU DE IMPORTÂNCIA	MÉDIA GERAL APURADA		
			IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	LACUNA
A13- Atenção e paciência (distribuidor)	Empatia	alta	9,98	9,77	-0,21
A14- Explicação sobre próximos eventos	Empatia	alta	9,94	9,76	-0,18
A10- Atenção e paciência (servidores)	Empatia	alta	9,94	9,42	-0,52
A15- Espera entre Abert. Processo e Audiência de Conciliação	Responsividade	alta	9,84	5,60	-4,24
A11- Acerto nas orientações	Empatia	alta	9,82	8,54	-1,28
A07- Conforto do ambiente	Tangibilidade	média	9,81	8,19	-1,62
A02- Identificação externa do prédio	Tangibilidade	média	9,76	4,84	-4,92
A03- Conservação, higiene e limpeza	Tangibilidade	média	9,76	8,00	-1,76
A01- Localização	Tangibilidade	média	9,71	9,23	-0,48
A06- Atratividade das placas	Tangibilidade	média	9,71	6,02	-3,69
A12- Rapidez na abertura do processo	Responsividade	média	9,69	7,19	-2,50
A09- Apresentação dos servidores	Tangibilidade	baixa	9,67	8,85	-0,82
A08- Existência de estrutura de espera	Tangibilidade	baixa	9,54	6,21	-3,33
A05- Horário de funcionamento	Tangibilidade	baixa	9,50	6,89	-2,61
A16- Explicação sobre uso do processo digital	Empatia	baixa	9,38	8,64	-0,74
A04- Existência de estacionamento	Tangibilidade	baixa	8,41	4,08	-4,33
Desvio Padrão			0,36	1,74	1,56
Média Geral Total			9,65	7,58	-2,08

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Quando comparado o desvio padrão das expectativas (0,36) com o desvio da avaliação de desempenho (1,74) e das lacunas de qualidade (1.56), pode-se concluir que houve semelhança entre os dois últimos e diferença desses com o primeiro, isto quer dizer,

que houve uma dispersão na avaliação do desempenho e consequentemente, uma consistência nas expectativas.

Observou-se que, das cinco maiores lacunas, quatro são referentes a aspectos “tangíveis”, restando uma lacuna em que figurou a dimensão “responsividade”. No que diz respeito à dimensão “aspectos tangíveis”, foram os atributos, em ordem decrescente, 02 (identificação externa do prédio), 04 (existência de estacionamento), 06 (atratividade das placas), 08 (existência de estrutura de espera) que integraram o referido grupo de lacunas. O atributo 15 (tempo espera entre Abertura do Processo e Audiência de Conciliação) descontinuou a supremacia dos aspectos tangíveis, interpondo-se entre os referidos atributos.

Por outro lado verificou-se que, em oposição com o comportamento verificado no desempenho, a dimensão “empatia” ocupou todos os últimos cinco lugares no que diz respeito às menores lacunas de qualidade, sendo a menor delas o atributo 14 (explicação sobre os próximos eventos).

Também se pode afirmar que há diferenças gerencialmente relevantes que devem ser motivo de atenção mais detida da gestão, principalmente, nos atributos de maiores lacunas.

Destacadamente a dimensão “empatia” sempre esteve nos primeiros lugares de importância para o usuário, inclusive superando a dimensão “responsividade”, sendo esta dimensão notadamente voltada para o tempo, especificamente com o atributo 15 (tempo entre a Abertura do Processo e Audiência de Conciliação), que ocupou o 3º lugar.

No que diz respeito ao desempenho, foi a dimensão “empatia”, em grande parte, que apresentou os melhores resultados.

Quanto às lacunas, o destaque negativo é para os “aspectos tangíveis”, que dentre as cinco maiores lacunas ocupou quatro lugares. Por outro lado, é na dimensão “empatia” que foram registradas as menores lacunas.

#### 6.4 AVALIAÇÃO

Para Horovitz (1993), qualidade é o nível de excelência que uma organização atinge para satisfazer os seus usuários. Esse nível, segundo Marchetti e Prado (2001), pode ser descoberto através da avaliação de qualidade.

Para os autores, existem vários métodos para avaliar a qualidade de serviços, sendo que os mais utilizados se baseiam no paradigma da desconformidade, atribuído a Oliver (1980). Os autores destacam que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no seu modelo de lacunas ou *gap's*, utilizaram esse paradigma para avaliar a qualidade do serviço. O resultado

da avaliação é encontrado pela diferença entre desempenho percebido e expectativa atribuída pelo usuário, assim se obtém o nível de qualidade existente (ou o desempenho atual).

Albrech (1993) alerta que as organizações líderes estão sempre investigando o seu desempenho nos atributos julgados como fundamentais pelos usuários, com objetivo de aperfeiçoar a execução e explorar oportunidades de aumentar o número de contatos positivos.

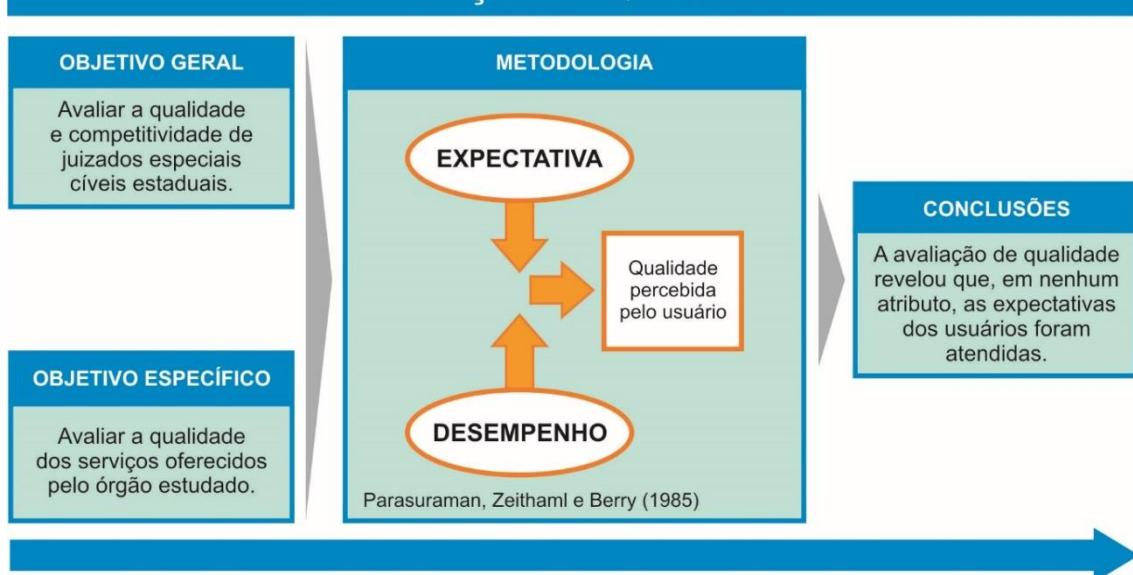
Diz o autor que, para alcançar a excelência em servir, é preciso causar a sensação de que o sacrifício de buscar e de utilizar o serviço é menor que o benefício recebido. Para isso é preciso investigar o comportamento dos usuários, analisando desde simples atos e episódios até todo um relacionamento, para que se compreendam as sensações causadas.

No caso em tela, observa-se que nenhum dos atributos atende às expectativas dos usuários, apesar de, em geral, apresentar pequenas lacunas, relativamente fáceis de serem superadas.

Certamente nas etapas seguintes à Abertura de Processo, nas fases de audiência, as dimensões de Responsividade, Confiabilidade e Segurança aparecerão com mais elevada expectativa, justo por representarem o cerne da prestação de serviço dos Juizados.

**Figura 7:** Etapa de Avaliação da Qualidade

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE**



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Em relação às expectativas conclui-se que apresentaram altos níveis, com média geral de 9,65 e menor média geral de 8.41, ou seja, uma variação de 1.24. Por outro lado, o desempenho apresentou grande dinamismo, verificando-se uma alta variação, 5.69, entre o nível geral mais alto e mais baixo.

Noutro passo, devido aos altos níveis de importância, as lacunas de qualidade destacaram-se. Verificou-se que em nenhum atributo a expectativa foi atendida ou superada pelo desempenho, o que se pode concluir é que há muito que fazer, em termos de qualidade. Fica, ainda, demonstrado um descompasso entre o que o usuário quer e o que o órgão oferece. Há evidências nas observações realizadas, de que o resultado dessa diferença provoca tensões e insatisfações durante os “momentos da verdade” entre os servidores e usuários que pode causar abalo na imagem do órgão.

Quanto às dimensões da escala SERVQUAL, verificou-se que a maior lacuna ocorreu na dimensão “confiabilidade”, considerada de alta importância.

Com relação à “Abertura de Processo” existem 33 (trinta e três) atributos que são utilizados pelos usuários para realizar a avaliação de qualidade que, de forma geral, está aquém do esperado.

Importa, verdadeiramente, na proposição apresentada, o modelo experimentado, este, atemporal e calcado em referencial amplamente utilizado em organizações de serviços, respeitados os vieses e especificidades da prestação jurisdicional.

## 7 CONCLUSÕES

A descoberta de atributos específicos para os Juizados Especiais Cíveis Estaduais, no segmento de usuários, pessoas físicas, desacompanhados de advogado, envolve um amplo conjunto de passos que foram reunidos, nesta investigação, em três grupos principais: o Pacote de Serviços, a Oferta de Serviços, e análise dos Ciclos de Serviços com seus Momentos da Verdade.

A primeira conclusão desta investigação foi que, para os Juizados Especiais Cíveis, existem 33 (trinta e três) atributos que os usuários utilizam como critério de avaliação da qualidade dos serviços. Os resultados mostraram que 12 (doze) desses atributos referem-se à dimensão “empatia”, 8 (oito) da dimensão “tangíveis”, 06 (seis) da dimensão “confiabilidade” e 05 (cinco) da dimensão “responsividade”. Nenhum atributo da dimensão “segurança” foi classificado como importante na expectativa dos usuários.

A segunda conclusão diz respeito à avaliação da qualidade, questão muito complexa que exigiu a adaptação dos conceitos e modelos de gestão, oriundos da iniciativa privada. Nesta investigação utilizou-se o paradigma da desconfirmação, com base no modelo de Lacunas e as dimensões da escala SERVQUAL proposta por Parasuraman et al. (1988) como critério de avaliação e classificação dos atributos.

## **8 RECOMENDAÇÕES**

Acredita-se que a metodologia proposta possa servir de roteiro sequencial para ser utilizada como instrumento de identificação, avaliação da qualidade e competitividade contínua de organizações de serviços.

Neste sentido, recomenda-se a reaplicação dessa pesquisa, no mesmo órgão, em outros município e estados da Federação, como forma de ampliar e generalizar os resultados encontrados.

Também seria enriquecedor obter uma avaliação dos usuários que utilizam advogados e dos próprios advogados para comparar os atributos mais valorizados, na avaliação da qualidade junto a esse público.

Certamente, a análise de um único ciclo (Abertura de Processo) realizado neste estudo, abre portas para a análise dos outros ciclos (audiência de conciliação e audiência de instrução e julgamento) em futuras pesquisas, o que possibilitaria enriquecer o conhecimento sobre o setor.

É aconselhável comparar os atributos identificados com as reclamações apresentadas à Ouvidoria e Corregedoria, o que permitiria obter uma correlação ou confirmação dos incidentes críticos com os atributos recolhidos.

Entende-se que a gestão deve repetir todo o procedimento periodicamente para garantir que o pacote de serviços reflita as necessidades dos usuários, sendo essa pesquisa ao longo do tempo uma ferramenta útil para orientar a estratégia organizacional do órgão.

Em conclusão, este exercício não deve ser visto como termo final de investigação, mas como uma etapa que deverá ser aperfeiçoada em estudos posteriores, até porque o seu valor decorre não somente do contributo para o conhecimento, mas também das portas que abre para futuros estudos da gestão judiciária e da gestão organizacional como um todo.

## **REFERÊNCIAS**

ALBRECHT, K.; BRANDFORD L. **Serviços com qualidade. A vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** São Paulo: Pioneira, 1993.

**BRASIL. Lei 7.244 de 7 de novembro de 1984.** (Revogada pela Lei nº 9.099, de 1984) Dispõe sobre a criação e funcionamento do Juizado Especial de Pequenas Causas. Presidência da República. Casa Civil. Brasília. DOU de 08/11/1984. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/l7244.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l7244.htm) Acesso em: 08/10/2024.

**BRASIL. Lei 9.099, de 26 de setembro de 1995.** Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Brasília. DOU de 27/09/1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19099.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm) Acesso em: 08/10/2024.

**BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, DE 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário do Congresso Nacional – Seção 1 – 18/08/1995, p. 18852. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html> Acesso em 08/10/2024

**BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004.** Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Brasília. DOU de 31/12/2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm) Acesso em: 05/10/2024

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil.** Senado Federal. Brasília: Gráfica do Senado, 2010.

**CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatórios.** Disponível em: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br) Acesso em: 15.03.2011

DINALLI, A.; CINTRA, J. A. C.. Do acesso à justiça: juizados especiais cíveis. Revista de direito constitucional e internacional, São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 13, n. 51, p. 25-44, 2005.

**FERRAZ, L. S. Acesso à justiça. Uma análise dos Juizados Especiais Cíveis do Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2010.

**FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação.** Trad. Jorge Ritter.4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CORRÊA. Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas. 1994

**GRÖNROOS, C. Marketing gerenciamento e serviços. A competição por serviços na hora verdade.** Tradução Christina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

**HOFFMAN, K.D et al. Princípios de marketing de serviços.** Trad. Brasil Ramos Fernandes e Marília de Moura Zanella. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

**HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel. 1993.

KARL ZEMK, Ron. **Serviço ao cliente – a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente.** São Paulo: Campus. 2002.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas.** 41 (4). Dez 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção.** V.14, nº 1. 2004.

NOBREGA, K. C.. Gestão da Qualidade de Serviços. **Tese (Doutorado)** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, A.A.D. Alguns fatores limitadores da celeridade da prestação jurisdicional no âmbito dos juizados especiais federais da 4ª região. 2010. 87f. **Dissertação (Mestrado em Poder Judiciário)** – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML,V.BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, n.2, p.41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring costumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

RIBEIRO, A.O. O acesso à justiça e os juizados especiais: A busca pela concretização de um direito fundamental. 130f. **Dissertação de Mestrado em Direito.** Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. Santo Ângelo, 2008.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei 6.845, de 27 de dezembro de 1995.** Cria os Juizados Especiais Cíveis e Criminais na Justiça Estadual do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Diário Oficial, Quinta-feira, 28/12/1995. Disponível em:  
<http://www.al.rn.leg.br/storage/legislacao//6.8445.pdf> Acesso em: 08/10/2024

SADEK, M. T. **Poder Judiciário: Uma Nova instituição.** Cadernos ADENAUER. São Paulo, v. XI, p. 27-45, 2010.

ZEITHAML, V. A, BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** Trad. Martins Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.