



APLICAÇÃO DO MODELO DE KANO PARA AVALIAR OS SERVIÇOS DE ADVOCACIA: DEFINIÇÃO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE

Naly Ramalho Vianna dos Santos (UFPE)
nalyvianna96@gmail.com

André Philippi G. de Albuquerque (UFPE)
andre_philippi@hotmail.com

Fagner Coutinho de Melo (UPE)
fagnercoutinhomelo@gmail.com

Larissa de Arruda Xavier (UFPE)
larissa.a.xavier@hotmail.com

Denise Dumke de Medeiros (UFPE)
medeirosdd@gmail.com

O setor de escritórios de advocacia no Brasil cresce a cada ano, tornando-se um mercado com ampla concorrência. Para se destacar, os profissionais não podem mais se limitar apenas ao conhecimento técnico de sua área, mas aliar essas competências as habilidades de gestão da qualidade para reter e satisfazer os seus clientes, assim como atrair novos. O presente trabalho busca conhecer e entender os aspectos mais relevantes no relacionamento com os profissionais da área e, com o auxílio do Modelo Kano, classificar cada um dos aspectos e determinar seu papel na influência da satisfação do cliente. A realização da pesquisa evidenciou a importância de aspectos relacionados a competência técnica especializada e reputação dos profissionais da área no ponto de vista do público-alvo, enquanto as características físicas, ambientais e de aparência dos mesmos não se mostraram pontos essenciais para gerar satisfação.

Palavras-chave: Modelo de Kano, Satisfação dos Clientes, Qualidade, Advocacia.

1. Introdução

O presente estudo trata da aplicação do Modelo de Kano para definir os atributos da qualidade dos serviços de advocacia, ao analisar as relações da organização vs. cliente. A análise da qualidade dos serviços, de maneira geral, é mais complexa do que na manufatura (AQUINO et al., 2019). Quando se trata de serviços jurídicos, o trabalho é realizado, em sua maior parte, de maneira não-presencial. Outra particularidade do setor é a longa duração da prestação do serviço, por depender completamente do poder judiciário do país, fator externo às partes (SILVA et al., 2016). A incerteza atrelada a esses fatores externos, tanto relacionados ao tempo, quanto ao veredicto final, leva a uma maior dificuldade na adoção de práticas assertivas de gestão da qualidade.

Diante disso, existe uma necessidade de analisar a satisfação dos clientes no meio jurídico, visto que com a expansão do mercado o atendimento e a superação das expectativas dos consumidores trazem uma forte vantagem competitiva para os empreendimentos que buscam se diferenciar no mercado (YAO et al., 2018).

Nos serviços em geral, as organizações direcionam seus esforços de marketing, padronização de processos de atendimento e prospecção enaltecendo os aspectos que acreditam ser um diferencial do ponto de vista do seu segmento de clientes. Todavia, podem existir *gap's* entre as perspectivas dos advogados e dos usuários, ou seja, divergências nas preferências com relação ao serviço que é prestado. Por isso, se faz importante o entendimento e análise dos aspectos que são vislumbrados pelos clientes e usuários do serviço como primordiais, para cada vez mais promover a adoção de práticas de gestão, principalmente voltadas à qualidade, no setor jurídico (FOFAN et al., 2019).

O objetivo desse estudo é conhecer quais atributos da qualidade são importantes para os clientes de escritórios de advocacia durante a prestação do serviço. Para o alcance desse objetivo, a presente pesquisa vai coletar, junto aos advogados, características pertinentes a serem avaliadas que irão guiar a aplicação do método. Com isso, desenvolver instrumento para coleta dos dados, baseado na metodologia de Kano e aplica-lo com os usuários.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Na primeira seção é apresentado o problema e o objetivo de pesquisa. Na segunda seção está metodologia com as características técnicas para elaboração da pesquisa e, no terceiro capítulo, o referencial teórico. Na seção quatro estão apresentados os resultados desta pesquisa. Por fim, as conclusões são apresentadas.

2. Metodologia

A metodologia terá uma finalidade aplicada (MARCONI; LAKATOS, 2017), com o intuito de obter conhecimentos com relação às expectativas e necessidades dos clientes da área advocatícia, tendo em vista a singularidade dos serviços que são oferecidos neste setor. Quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva, para revelar possíveis relações entre as classificações dos atributos através do Modelo Kano e o nível de satisfação dos clientes, juntamente aos aspectos julgados como prioridades na construção do relacionamento com os clientes por parte dos advogados.

A metodologia pode ser classificada segundo sua natureza, como qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2017), por utilizar o Modelo Kano, que é de natureza qualitativa para avaliação de atributos. Também é considerada quantitativa por apresentar os cálculos dos índices de satisfação, juntamente aos modelos de regressão linear, para relacionar o desempenho dos atributos e a satisfação geral dos serviços.

Quanto à obtenção de dados, estes serão coletados por meio de levantamento tipo *survey* descritivo (Cauchick, 2011), com o intuito de entender os fenômenos relacionados a satisfação dos clientes.

3. Referencial teórico

Nesta seção serão abordados os principais conceitos utilizados para a pesquisa, referentes a Qualidade em Serviços e o Modelo de Kano.

3.1 Qualidade em Serviços

O conceito de qualidade de serviço é definido como um julgamento excelência ou de uma organização. O termo “qualidade de serviço” é usado na avaliação do serviço através da satisfação do cliente, satisfazendo suas expectativas. A qualidade dos serviços pode ser determinada pelas dimensões que os clientes esperam do serviço, assim, a meta é encontrar os fatores que ajudarão na satisfação do cliente (WAHAB; ZAINOL; BAKAR, 2017).

A busca por satisfazer necessidades e desejos pessoais, experiências passadas que o cliente teve com o serviço, a comunicação entre os clientes, a comunicação externa e o preço do serviço são fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes. Como o serviço se trata de uma experiência, a qualidade do serviço está estritamente ligada à satisfação do cliente (SILVA et al, 2017).

3.2 Modelo Kano

O Modelo de Kano serve para analisar os atributos inseridos dentro de um produto ou serviços, de acordo com sua presença ou ausência, tentando identificar o impacto na implementação dos mesmos (TEJASWI; CUDNEY, 2018; KANO et al., 1984).

Kano *et al.* (1984), classificaram os atributos em 5 atributos: atrativo, obrigatório, unidimensional, neutro e reverso. Os atributos atrativos (A) são aqueles não esperados pelo cliente, portanto, sua ausência não gera insatisfação. Por outro lado, quando presentes, geram significativa satisfação. Os atributos obrigatórios (O) são definidos como imprescindíveis na visão do cliente, como uma espécie de característica básica que o produto/serviço deve apresentar para ser considerada uma opção, de maneira que sua ausência gera extrema insatisfação, porém, quando identificados, não geram satisfação alguma. Os atributos unidimensionais (U) geram níveis de satisfação proporcionais ao seu grau de desempenho. Os atributos neutros (N), como o próprio nome sugere, são àqueles que a presença não gera satisfação e a ausência também não gera insatisfação, portanto, são de fato indiferentes aos olhos do indivíduo. Por fim, os atributos reversos (R) se apresentam de maneira contrária aos demais, de modo que a presença dos mesmos, gera insatisfação e, conseqüentemente, sua ausência traz satisfação.

O Modelo de Kano, ainda, pode incluir os índices de satisfação de acordo com coeficientes de satisfação e insatisfação propostos por Berger *et al.* (1993) para avaliar o grau em que determinado atributo é capaz de satisfazer o cliente, funcionando de maneira inversa o coeficiente de insatisfação. As Equações 1 e 2 a seguir representam esses índices.

$$CS = \frac{\%U + \%A}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (1)$$

$$CI = \frac{\%U + \%O}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (2)$$

Vários estudos foram sendo realizados com o Modelo de Kano. Tejaswi & Cudney (2018) utilizaram o Modelo de Kano de qualidade para aferir a satisfação dos pacientes em uma instituição de serviços de assistência médica em Missouri (Estados Unidos). Aquelas autoras identificaram a importância de entender as necessidades dos clientes atendidos para promover melhorias na qualidade do serviço, além de garantir segurança e tratar a satisfação dos indivíduos como elemento central nas organizações de saúde. Scarpi (2004) definiu a prestação de serviços de saúde como uma relação complexa, pois a mesma é puramente baseada em interações humanas, onde aspectos subjetivos devem ser combinados em busca de satisfazer os requisitos esperados pelos clientes – uma tarefa difícil.

Para Hejaili *et al.* (2009), uma grande consideração do Modelo Kano é a possibilidade de identificar diferentes preferências de diferentes perfis de pessoas, tendo em vista que os

atributos serão percebidos de maneiras particulares. Nilsson-Wittel & Fundin (2005) identificaram ainda, a dinamicidade da classificação dos atributos da qualidade até para um mesmo indivíduo em questão, ou seja, o que para uma pessoa é considerado um atributo atrativo atualmente, no futuro poderá vir a ser um atributo obrigatório, por exemplo.

Tontini & Bendlin (2000) utilizaram o Modelo de Kano em escritórios de contabilidade que prestam serviços como forma de terceirizados para outras empresas e evidenciaram a importância da busca pela maior competitividade na área – e isso pode ser feito justamente através da assertividade na prestação do serviço ao cliente. Como resultado da pesquisa, foi identificada a baixa representatividade de atributos considerados atrativos, sendo eles a localização do escritório e assessoria específica e personalizada. Os autores também verificaram que atributos relacionados a competência técnica geral no atendimento, estrutura física e ética são tidos como obrigatórios. Por outro lado, a rapidez e pontualidade resultaram em atributos unidimensionais. Através desses resultados, segundo a ordem de preferência estabelecida por Matzler (1996), é possível estabelecer planos de melhorias por parte do escritório para esses atributos. Contudo, é evidente que a empresa precisa identificar atributos atrativos na busca de maior competitividade.

3.3 A gestão no setor jurídico

Assim como no mundo industrial, a advocacia também evoluiu dos pensamentos mais tradicionais para a chamada Advocacia 4.0 ou Advocacia do Futuro, relacionada a nova era do mundo jurídico, que requer inovação e repaginação no meio, através da ligação entre a tecnologia da informação e advogados e bacharéis. (RODRIGUES, 2018). Os profissionais da área devem se identificar cada vez mais com um perfil empreendedor para gerir o seu escritório e estar preparado para lidar com questões administrativas e gerenciais. Entretanto, essas habilidades de gestão ainda não são comuns entre os advogados. (BERTOZZI, 2017).

A divisão interna dos escritórios de advocacia para classificação do faturamento em relação aos clientes pode ser dada de diversas maneiras, uma delas é definida por Anna Luiza Boranga, da Fundação Getúlio Vargas, e se resume em: fixos, processos, partido e êxito. É denominado de fixo o cliente responsável por um valor acordado entre ambas as partes para realização da demanda, independente do período ou qualquer outro fator variável. Por outro lado, são classificados por processos, os faturamentos provenientes dos processos individualmente, ou seja, os valores vão variar de acordo com cada um deles, mesmo que para um mesmo cliente. Os clientes do tipo partido, são aqueles em que os serviços para o cliente são realizados de maneira contínua, de maneira que o escritório trabalha como uma parte da

empresa, resolvendo as demandas jurídicas diárias que surgirem. O faturamento por clientes através de êxito, é dado por um percentual de uma causa individual que vier a ser ganha.

Dentro do contexto, é provável que venham a ser identificados diferentes expectativas e necessidades para cada segmento de clientes, devido a uma diferença na prestação dos serviços involuntariamente. A Tabela 1 a seguir exemplifica de maneira resumida os clientes com base nos tipos de contratos assumidos.

Tabela 1- Divisão dos clientes a partir do faturamento

| Classificação | Principais Características |
|---------------|--|
| Fixos | Valor pré-determinado para realização de um serviço |
| Por processo | Valor pré-determinado para cada tipo de processo a ser tratado |
| Partido | Contratos de médio/longo prazo para realização de um leque abrangente de demandas que vierem a surgir dentro da rotina cliente |
| Êxito | Valor ou percentual do valor a ser recebido decorrente do sucesso de uma causa isolada |

Fonte: Esta Pesquisa (2020)

Um estudo de caso realizado para avaliação da qualidade em empresas de serviços jurídicos evidenciou através do modelo de SERVQUAL, que busca encontrar lacunas entre as expectativas e percepções para o serviço prestado tanto para os prestadores de serviço quando para os clientes. Dentro do modelo são avaliadas dimensões de tangibilidade, credibilidade, presteza, segurança e empatia, onde para todas foram identificadas caráter de urgência devido a insatisfação dos clientes através da discrepância entre aquilo que lhes foi oferecido com o que desejavam e o desempenho ruim pode ser explicado pela ausência de planejamento estratégico e preocupação voltada à qualidade (SILVA *et al.*, 2016).

4. Estudo de Caso: Aplicação do Modelo de Kano no setor de serviços de advocacia

Na presente seção estão destacados os métodos e abordagens para elaboração do questionário do Modelo de Kano, desde as dimensões nas quais os questionamentos foram baseados, até o conteúdo das perguntas em si. Além disso, é detalhada a aplicação e a discussão dos resultados obtidos.

4.1 Elaboração do questionário

O questionário construído para aplicação do Modelo de Kano foi dividido em quatro partes: dados pessoais, questões funcionais, questões disfuncionais e última experiência vivenciada em escritórios de advocacia.

Os dados sócio demográficos como idade, sexo e nível de escolaridade, têm o intuito de possibilitar a realização inferência estatística, ao relacionar as respostas em comum dos indivíduos com características semelhantes entre eles. Outras perguntas relacionadas a frequência de utilização, última contratação de serviços de um advogado, atributos e meios de comunicação preferíveis na perspectiva do cliente, possibilitam o entendimento do

comportamento do cliente mais aprofundado e estão diretamente ligadas à seção final que se limita a questionar a satisfação do indivíduo, de modo geral, com o último serviço recebido em escritório de advocacia.

As questões funcionais e disfuncionais seguiram o modelo do SERVQUAL, proposto por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988), abrangendo as cinco dimensões de Tangibilidade, Credibilidade, Presteza, Segurança e Empatia. Dentro do SERVQUAL, a tangibilidade corresponde às condições das instalações físicas, equipamentos utilizados no serviço e aparência dos funcionários; a credibilidade é relacionada com a capacidade do prestador de serviço em oferecer o que foi prometido no prazo determinado; a presteza está diretamente ligada a disposição do pessoal em atender com boa vontade e auxiliar os clientes, dando suporte; a segurança é a capacidade do escritório em transparecer confiança e, por fim, a empatia ligada à personalização do atendimento.

Foi feita entrevista com um responsável de um escritório de advocacia e foram levantados 10 (dez) atributos conforme a Tabela 2, a serem avaliados no questionário que, do ponto de vista dos advogados, podem afetar ou não diretamente na satisfação do usuário. Dentre os atributos, alguns geram expectativas de serem de alta relevância, ou irrelevância, para o cliente, outros, compõem práticas comuns adotadas por grande maioria dos escritórios de advocacia e que, por sua vez, não se sabe quão essenciais são para contribuir na satisfação cliente.

Tabela 2 - Relação dos atributos avaliados com as dimensões do SERVQUAL

| Atributo | Descrição | Dimensão |
|----------|--|---------------|
| 1 | Envio de relatórios | Presteza |
| 2 | Rapidez na resposta via e-mail ou ligação | Presteza |
| 3 | Compartilhamento do espaço físico | Segurança |
| 4 | Organização do espaço físico | Tangibilidade |
| 5 | Rapidez no atendimento presencial | Credibilidade |
| 6 | Vestimenta do advogado | Tangibilidade |
| 7 | Utilização de mídias sociais | Segurança |
| 8 | Atendimento por diferentes advogados | Empatia |
| 9 | Aparência jovem dos advogados | Tangibilidade |
| 10 | Profissionais com especializações e cursos | Segurança |

Fonte: Esta Pesquisa (2020)

Por fim, o último bloco é formado por três perguntas que buscam entender a percepção geral da qualidade com relação à última experiência com escritórios de advocacia, para auxiliar na análise dos resultados a partir do cruzamento de todas as respostas anteriores.

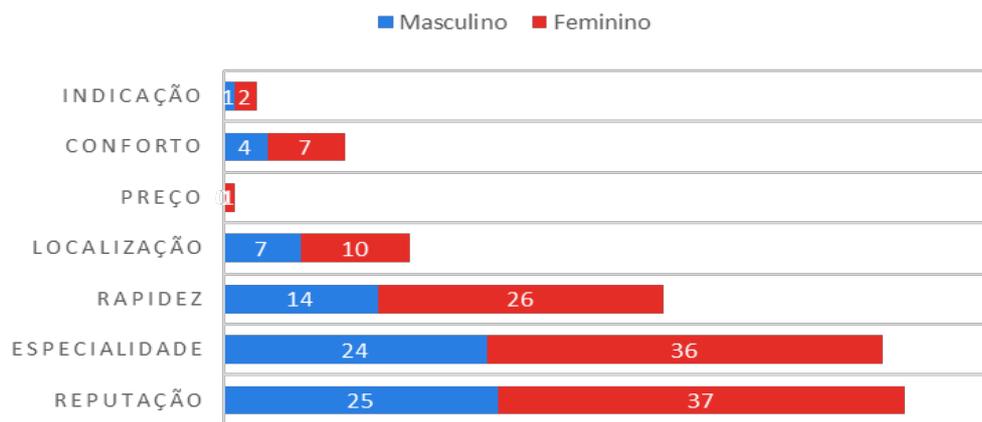
A aplicação do questionário foi realizada de maneira online, através das redes sociais como Whatsapp e Facebook. Além disso, foram realizadas cerca de 20 aplicações presenciais no Fórum Desembargador Rodolfo Aureliano, na cidade de Recife.

4.2 Apresentação e discussão dos resultados

A amostra da pesquisa foi composta por 109 pessoas participaram da pesquisa, sendo 59% do sexo masculino e 41% do sexo feminino e idade média entre 20 e 30 anos, predominando pessoas com nível superior completo (33%) e 67% dos entrevistados utilizam os serviços de advogados de 1 a 3 vezes por ano.

A segunda parte da análise dos dados se baseou no cruzamento dos dados pessoais de cada um dos respondentes com os fatores de escolha e os meios de comunicação preferenciais para entender melhor o perfil geral deles, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Fatores preferenciais levados em consideração pelo sexo

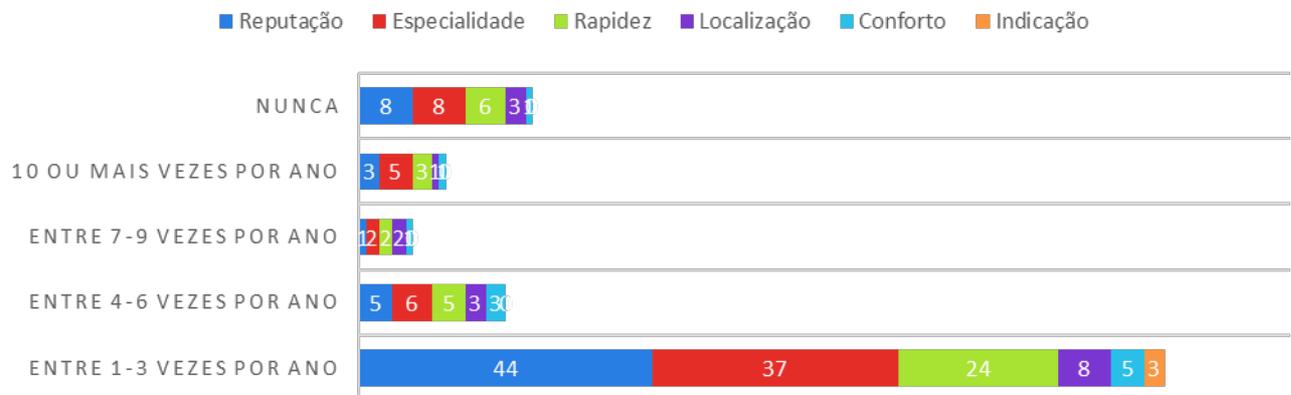


Fonte: Esta Pesquisa (2020)

A Figura 1 retrata as opções fornecidas aos indivíduos resultando na especialidade do escritório e na reputação como as mais importantes. Ou seja, é interessante que o advogado seja especialista em alguma área e que seu trabalho seja reconhecido no meio, através de uma imagem positiva. Os resultados foram relativamente equilibrados entre homens e mulheres, apresentando uma distorção maior apenas no requisito rapidez, onde as mulheres apresentaram maior preferência neste do que os homens.

Na Figura 2 ilustra-se a preferência pelos fatores de reputação e especialidade em todas as faixas de frequência de utilização do serviço, seguidos pela rapidez e localização. É interessante perceber que o conforto do escritório não apresentou relevância significativa, evidenciando a preferência pela competência técnica dos profissionais.

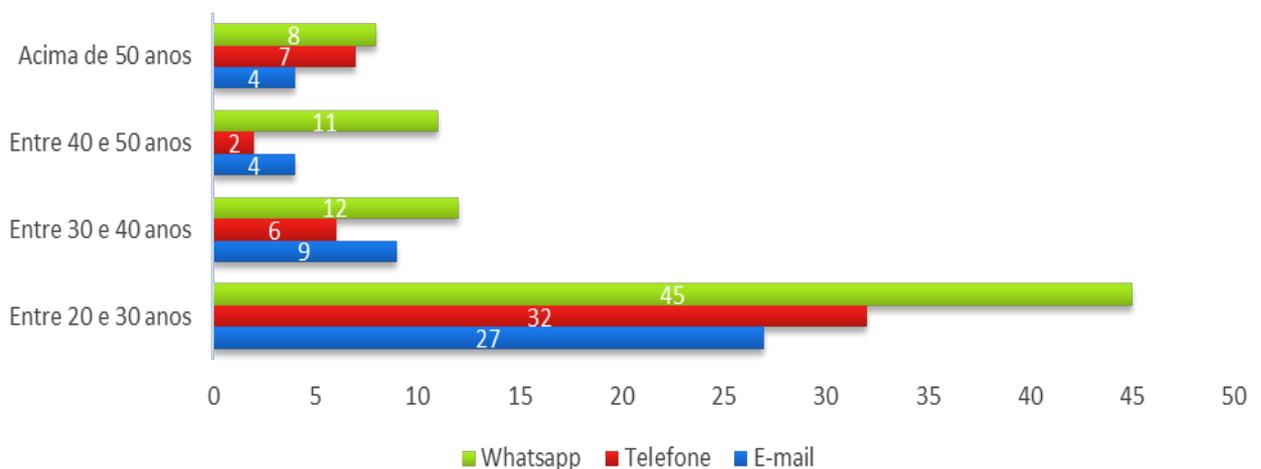
Figura 2 - Fatores preferenciais levados em consideração pela frequência de utilização



Fonte: Esta Pesquisa (2020)

Com relação, aos meios de comunicação, foram analisadas as faixas etárias no intuito de identificar a existência de diferentes preferências para as gerações, tendo em vista as diversas mudanças e inovações que ocorrem no âmbito tecnológico. A Figura 3 ilustra a preferência de todas as faixas etárias pela utilização do Whatsapp. O resultado mostra a necessidade dos clientes em obter rapidez na resposta dos advogados.

Figura 3 - Meios de comunicação pela faixa etária



Fonte: Esta Pesquisa (2020)

4.2.1 Análise dos Atributos de Kano

Após a identificação do perfil dos respondentes, foram tabuladas as respostas das partes funcional e disfuncional utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Eu me sentiria muito mal) e 5 (Eu me sentiria muito bem). Após a tabulação das respostas, foram geradas as classificações de cada atributo para os entrevistados. A partir disso, foram analisadas as classificações individuais com maior representatividade dentro da amostra, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Análise dos resultados em percentual

| ATRIBUTO | Unidimensionais | Obrigatórios | Atrativos | Neutros | Reversos |
|---|-----------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| 1 Envio de relatórios | 44,12 | 3,92 | 32,35 | 18,63 | 0,98 |
| 2 Rapidez na resposta via e-mail ou ligação | 59,8 | 3,92 | 27,45 | 8,82 | 0,00 |
| 3 Compartilhamento do espaço físico | 0,00 | 3,92 | 1,96 | 61,76 | 32,35 |
| 4 Organização do espaço físico | 33,00 | 16,00 | 27,45 | 22,00 | 0,98 |
| 5 Rapidez no atendimento presencial | 63,73 | 13,73 | 11,76 | 8,82 | 1,96 |
| 6 Vestimenta do advogado | 13,73 | 3,92 | 31,37 | 50,00 | 0,98 |
| 7 Utilização de mídias sociais | 6,86 | 1,96 | 31,37 | 58,82 | 0,98 |
| 8 Atendimento por diferentes advogados | 15,69 | 0,00 | 37,25 | 42,16 | 4,90 |
| 9 Aparência jovem dos advogados | 2,94 | 0,00 | 11,76 | 80,39 | 4,90 |
| 10 Profissionais com especializações e cursos | 16,67 | 0,98 | 55,88 | 24,51 | 1,96 |

Fonte: Esta pesquisa (2020)

É possível perceber a predominância das características unidimensionais e neutras, com apenas um atributo caracterizado como atrativo. O atributo 2 (relacionado a rapidez na resposta via e-mail ou ligação) não apresentou nenhum percentual na categoria reversa, reforçando a importância da agilidade. Além disso, o atributo 3 (relacionado ao compartilhamento do espaço físico do escritório) teve um alto percentual na classificação reversa, o que já era esperado por se tratar de um setor ainda bastante tradicional, com isso, o modelo de negócios de escritórios compartilhados não é um fator que auxilia na satisfação do cliente. Os atributos 8 e 9 (relacionados ao atendimento por diferentes advogados e a aparência jovem dos mesmos) foram classificados como neutros, apontando a indiferença do público com relação a esses quesitos.

Após as análises acima, foram utilizados os índices de satisfação apresentados nas equações 1 e 2 para construção do Diagrama Better-Worse. Os resultados são mostrados na Tabela 4 e na Figura 4.

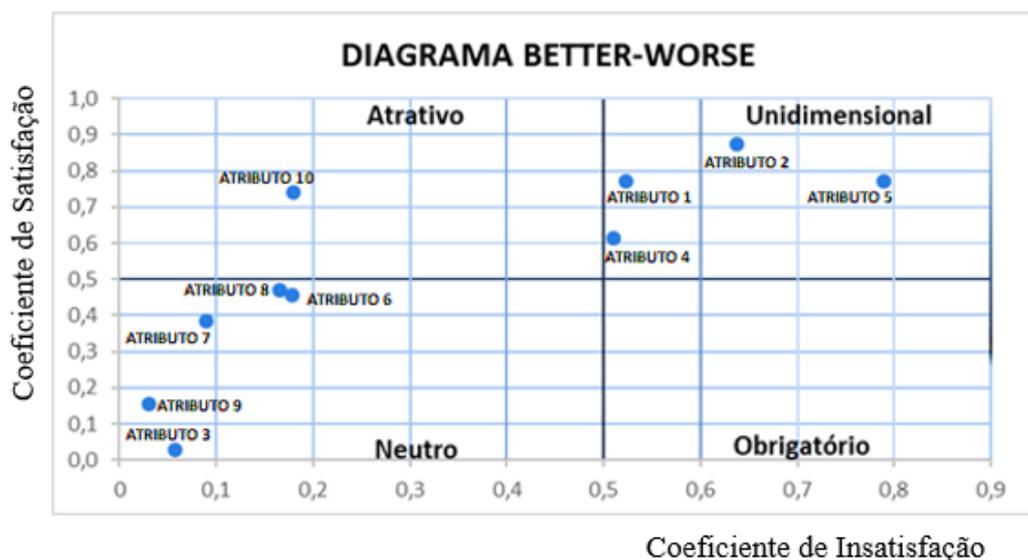
Na Figura 4, o eixo vertical do gráfico corresponde ao coeficiente de satisfação, enquanto o horizontal correspondente ao coeficiente de insatisfação. Os atributos que possuem maior influência na satisfação do cliente com relação a qualidade são aqueles mais próximos ao valor 1 em ambos os eixos.

Tabela 4- Coeficientes de Satisfação e Insatisfação

| ATRIBUTO | Coefficiente de Satisfação | Coefficiente de Insatisfação |
|-------------|----------------------------|------------------------------|
| ATRIBUTO 1 | 0,772 | 0,523 |
| ATRIBUTO 2 | 0,873 | 0,637 |
| ATRIBUTO 3 | 0,029 | 0,058 |
| ATRIBUTO 4 | 0,614 | 0,510 |
| ATRIBUTO 5 | 0,770 | 0,790 |
| ATRIBUTO 6 | 0,455 | 0,178 |
| ATRIBUTO 7 | 0,386 | 0,089 |
| ATRIBUTO 8 | 0,470 | 0,165 |
| ATRIBUTO 9 | 0,155 | 0,031 |
| ATRIBUTO 10 | 0,740 | 0,180 |

Fonte: Esta Pesquisa (2020)

Figura 4 - Diagrama Better-Worse



Fonte: Esta Pesquisa (2020)

Por fim, foram realizadas as análises da percepção geral da qualidade dos serviços contratados pela última vez pelos clientes e os seguintes resultados foram encontrados: 74% do público considera excelente o serviço recebido no escritório, 57% considera o serviço recebido como um dos melhores do mercado, e 69% se sentiram satisfeitos de maneira geral com a qualidade.

5. Conclusão

Os objetivos pretendidos no início da elaboração desta pesquisa foram atingidos, tendo em vista que o Modelo de Kano possibilitou o conhecimento amplo das preferências dos clientes

de escritórios de advocacia, trazendo alguns resultados semelhantes às pesquisas em outros setores apresentados e alguns opostos, possibilitando novas análises.

Com os resultados obtidos na pesquisa, constatou-se que a competência técnica dos advogados ainda é primordial, entretanto, precisam ser aliadas às práticas de gestão para suprir as necessidades dos indivíduos. Para isso, pode ser desenvolvido um planejamento estratégico para definir o perfil do público-alvo do escritório e concentrar esforços na captação e fidelização desses clientes.

Foi possível perceber a importância de manter o consumidor atualizado através do envio de relatórios com relação ao processo, além da rapidez no atendimento presencial ou através dos meios de comunicação e da preocupação com o cuidado do ambiente físico do escritório, de forma a mantê-lo ordenado. Além disso, o gráfico de dispersão permitiu identificar a correlação dos coeficientes de satisfação e insatisfação e a tendência vinculada a cada atributo na busca de satisfazer os clientes.

Quanto a tomada de decisões dos advogados e gestores dos escritórios, os atributos 1, 2, 4 e 5 (unidimensionais) devem receber a maior atenção, pela capacidade de gerar insatisfação, seguidos do atributo 10 (atrativo), que é capaz de promover a satisfação dos clientes e, por fim, os atributos 3, 6, 7, 8 e 9 (neutros) que não necessitam de atenção imediata por não afetar na satisfação ou insatisfação.

6. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e da Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE).

REFERÊNCIAS

AQUINO, J.T.; MELO, F.J.C.; JERÔNIMO, T.B.; MEDEIROS, D.D. Evaluation of Quality in Public Transport Services: The Use of Quality Dimensions as an Input for Fuzzy TOPSIS. **International Journal of Fuzzy Systems**, v. 21, p. 176-193, 2019.

BERGER, C.; BLAUTH, R.; BOGER, D. Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Center for Quality Management Journal, Massachusetts**, v. 2, n. 4, p. 3-35, 1993.

BERTOZZI, R. **O novo advogado**: uma visão estratégica da carreira jurídica. Gazeta Norte Mineira. 2017.

BORANGA, A.L.; SILVA, A.C.; ESEQUIEL, M.L.; GOES, R.; JUNIOR, R.S.; FADEL, S.; SALOMÃO, S.V. **Administração Legal para Advogados**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Levantamento Tipo Survey. In: CAUCHICK MIGUEL, P.A.; LEE HO, L. (Org). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p 75-101.

FOFAN, A.C.; OLIVEIRA, L.A.B.; MELO, F.J.C.; JERONIMO, T.B.; MEDEIROS, D.D. An Integrated Methodology Using PROMETHEE and Kano's Model to Rank Strategic Decisions. **Engineering Management Journal**, v. 31, p. 270-283, 2019.

HEJAILI, F.F.; ASSAD, L.; SHAHEEN, F.A.; MOUSSA, D.H.; KARKAR, A.; ALRUKHAIMI, M.; BARHAMEIN, M.; AL SUWIDA, A.; ALALHEJAILI, F.F.; AL HARBI, A.S.; AL HOMRAN, M.A.; ATTAR, B.; AL-SAYYARI, A.A. Culture-related service expectations. **Quality Management in Health Care**. v. 18, n. 1, p. 48-58, 2009.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. Attractive Quality and Must-Be Quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**. v. 41, p. 39-48, 1984.

MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H.; BAILOM, F.; SAUERWEIN, E. How to delight your customers. **Journal of Product & Brand Management**, v.5, n.2, p.6-18, 1996.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NILSSON-WITTELL, L.; FUNDIN, A. Dynamics of service attributes a test of Kano's theory of attractive quality. **International Journal of Service Industry Management**. v. 16, n. 2, p. 152-168, 2005.

RODRIGUES, T. **Inovação no Direito e na Gestão da Advocacia**. Artigo SB. 2018.

SCARPI, J.M. **Gestão de Clínicas Médicas**. São Paulo: Editora Futura, 2004.

SILVA, M.F.; COUTINHO DE MELO, F.J.; XAVIER, L.A.; JERONIMO, T.B.; MEDEIROS, D.D. **Avaliação da qualidade em uma empresa de serviços jurídicos: um estudo de caso**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2016.

SILVA, D. S.; MORAES, G. H. S. M.; MAKIYA, I. K.; CESAR, F. I. G. Measurement of perceived service quality in higher education institutions: A review of HEDPERF scale use. **Quality Assurance in Education**. Vol. 25 Issue: 4, p.415-439, 2017.

TONTINI, G.; BENDLIN, L. Determinação de características de qualidade obrigatória nos serviços de contabilidade terceirizados segundo o Modelo Kano. **Revista de Negócios**. v. 5, n. 1, 2000.

TEJASWI MATERLA, E.A.; CUDNEY, D.H. Evaluating factors affecting patient satisfaction using the Kano model. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. V. 32(1), p. 137-151, 2019.

WAHAB, N. A.; ZAINOL, Z.; BAKAR, M. A. Towards developing service quality index for zakat institutions. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, Vol. 8 Issue: 3, p.326-333, 2017.

YAO, M. L.; CHUANG, M. C.; HSU, C. C. The Kano Model Analysis of Features for Mobile Security Applications. **Computers & Security**, v. 78, n. 9, 336-346, 2018.