



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JAMARA GOMES PEREIRA DANTAS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA SEFAZ: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CIDADÃOS/USUÁRIOS**

MOSSORÓ/RN
2017

JAMARA GOMES PEREIRA DANTAS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA SEFAZ: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CIDADÃOS/USUÁRIOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas para a obtenção do título de Administrador.

Orientadora: Profa. Dra. Agostinha Mafalda
Barra de Oliveira – UFERSA.

MOSSORÓ/RN
2017

JAMARA GOMES PEREIRA DANTAS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA SEFAZ: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CIDADÃOS/USUÁRIOS**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Defendida em: 17 / 10 / 2017.

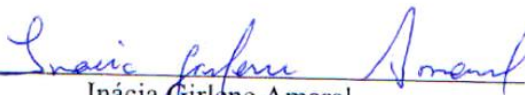
BANCA EXAMINADORA



Agostinha Mafalda Barra de Oliveira,
Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente



Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira
Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador



Inácia Gírlene Amaral
Profa. Ma. (UFERSA)
Membro Examinador

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

D192q Dantas, Jamara Gomes Pereira .
Qualidade no Atendimento na Organização Pública
Sefaz: Uma análise da percepção dos
cidadãos/usuários / Jamara Gomes Pereira Dantas.
- 2017.
53 f. : il.

Orientador: Agostinha Mafalda Barra de
Oliveira.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2017.

1. Qualidade. 2. Serviço Público . 3.
Atendimento. 4. Sefaz. I. de Oliveira, Agostinha
Mafalda Barra , orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

DEDICATÓRIA

A minha família, em especial ao meu esposo Emanuel por toda dedicação, carinho e apoio junto com nosso filho Daniel. Que tem sido minha fonte de inspiração e amor para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, o autor da fé que me deu forças diante das lutas e desafios e nunca deixou fraquejar, mostrando que sou mais forte do que pareço. Perdão Senhor pelas falhas e momentos de desânimo, sem a tua proteção não teria conseguido.

Aos meus pais, Francisco e Maria do Céu, que sempre batalharam e incentivaram na minha educação. Em especial a minha mãe por toda dedicação, luta, apoio, amor e valores transmitidos. Hoje colho os frutos de todo esforço.

A minha família, minha base, as minhas irmãs Jaciara e Jacimara, por toda apoio e incentivo, sempre torcendo pelo meu sucesso. Saibam que admiro muito vocês, contem comigo sempre. E a minha prima Isa Meira por toda ajuda com Daniel

Ao meu esposo Emanuel, por todo amor, compreensão e incentivo durante todos esses anos, essa conquista também é sua, por está todo dia ao meu lado sempre me fortalecendo e lutando junto comigo para que essa conquista torna-se real. A minha benção, meu filho Daniel, que chegou para somar nessa vitória, dando forças para seguir em frente e perseverar nos meus sonhos. Amo muito vocês, minha inspiração de viver.

Agradeço a minha orientadora Agostinha Mafalda, por toda paciência e compreensão, que acreditou no meu potencial e não me deixou desanimar. E por todo o conhecimento compartilhado que proporcionou um trabalho de qualidade, uma profissional exemplar e dedicada. Obrigada por tudo, sucesso.

A todos os meus colegas de graduação, em especial àquelas que participaram diretamente das minhas lutas, fraquezas e alegrias: Kennia, Cristiana, Wenileny, Ellen e Elyza. Obrigada por toda ajuda e conhecimento compartilhado, vocês contribuíram significativamente na minha formação. Amigas da faculdade paravida.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos pessoais, que fizeram parte dessa jornada, ajudando diante das dificuldades. Aos professores por todo ensino adquirido, tenho certeza que todas lições serão de grande valia para minha futura vida profissional como administradora.

“Se a gente quer construir um serviço público melhor, um país melhor, a palavra que não pode nos abandonar, seja o servidor de que nível for, de que poder for, é responsabilidade”.

Coronel Mário Sergio Duarte

RESUMO

A qualidade em serviços é um tema constante no contexto da administração atual, provocado pelos avanços científicos e tecnológicos, pelo mundo globalizado, que possibilita a disseminação de conhecimentos, fazendo com que os clientes e cidadãos dos serviços se tornem mais exigente acerca da qualidade. Nesse sentido a preocupação com a qualidade está presente em qualquer organização do setor pública ou privada, sendo uma necessidade real e um fator competitivo no mercado que atuam. Esse trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção do cidadão-usuário sobre a qualidade no atendimento na organização pública Secretária municipal da Fazenda (Sefaz), em Mossoró-RN. Para tanto, foi necessário conhecer a percepção da qualidade como excelência; como valor; como confirmação de especificações; e como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes. A pesquisa de natureza quantitativa foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico hospedado na plataforma do Google Drive. 182 cidadãos-usuários responderam a um questionário adaptado de Novaes, Lasso e Mainardes (2015). Os dados levantados revelaram que a organização pesquisada atingiu um nível satisfatório de qualidade nos quatro conceitos. No entanto, algumas melhorias se fazem necessárias.

Palavras-chave: Qualidade; Serviço Público; Atendimento; Sefaz.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 –Conceito de qualidade	30
---------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos cidadãos/usuários da Sefaz	36
Gráfico 2 - Grau de escolaridade dos cidadãos/usuários da Sefaz	37
Gráfico 3 - Serviços mais utilizados pelos cidadãos/usuários da Sefaz	38
Gráfico 4 - Frequência da utilização dos serviços na Sefaz pelos cidadãos/usuários	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária dos cidadãos/usuários da Sefaz.....	37
Tabela 2 - Renda mensal em salários mínimos dos cidadãos/usuários da Sefaz.....	38
Tabela 3- Grau de concordância dos cidadãos/usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como excelência.....	40
Tabela 4 -Grau de concordância dos cidadãos/usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como valor	41
Tabela 5 -Grau de concordância dos cidadãos/usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como conformação de especificações.....	42
Tabela 6 -Grau de concordância dos cidadãos/usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço como atendimento e/ou superação das expectativas	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	123
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	133
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONCEITO DE QUALIDADE	19
2.4 PERCEPÇÕES DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	33
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA	34
3.4 ESTRATÉGIAS DE COLETA	35
3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	35
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 PERFIL DOS CIDADÃOS RESPONDENTES	36
4.2 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO EXCELÊNCIA..	39
4.3 PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO VALOR.....	40
4.4 QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO CONFORMAÇÃO DE ESPECIFICAÇÃO	41
4.5 PERPCEÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO ATENDIMENTO E/OU SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS	44
5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	45
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	47
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	47
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	51

1 INTRODUÇÃO

Sendo a qualidade do serviço público o tema central desse artigo, é essencial está descrito os principais desenvolvimentos de investigação nesta área. Assim esse capítulo está dividido em quatro partes, iniciando-se pela contextualização descrevendo de forma geral o tema abordado, em seguida o problema que serve de base durante todo o estudo, os objetivos, os questionamentos e, por fim, a justificativa, que descreve a importância do trabalho em questão para todos os envolvidos na pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A questão da qualidade é algo que vem sendo debatido há muito tempo, visto que as organizações se preocupam não só com o tipo de serviço ou produto em geral que estão oferecendo, mas com a qualidade em realizá-lo a fim de atender os desejos e necessidades dos clientes. Oferecer serviços de qualidade é um diferencial que agrega valor ao atendimento, superando as expectativas dos clientes, tornando-os mais satisfeitos.

Segundo Carvalho (2012), a preocupação com a qualidade nos serviços provém de longa data pelas organizações antes era vista como uma estratégia, mas com o decorrer do tempo e as mudanças do mercado, tornou-se hoje uma ferramenta fundamental para existência de qualquer organização. A qualidade nos serviços tem como objetivo atender necessidades e superar as expectativas dos clientes, contudo, tal objetivo só será atendido através de participação e comprometimento de todos os envolvidos; contribuindo positivamente nas ações e na tomada de decisões e gerando bons resultados para organização.

O mercado atual está cada vez mais competitivo, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para sobrevivência das organizações, bem como conhecer o valor que eles esperam delas. Dessa forma, os gestores precisam levar em consideração o poder que os clientes exercem enquanto consumidores, devido ao fácil acesso às informações e comparações dos serviços oferecidos. Prestar um serviço de qualidade é um grande desafio para qualquer organização, sendo esta uma ferramenta bastante utilizada como estratégia competitiva em qualquer segmento no mercado.

É de suma importância para os gestores estarem atentos para atender as necessidades dos clientes, analisando suas atitudes e preferências no momento da prestação de uma venda

ou serviço. Essas percepções e a qualidade percebida pelo cliente contribuem para suprir suas necessidades oferecendo um serviço de qualidade (BEUX; LAMIER; LAMIER, 2012).

As vantagens em prestar um atendimento com excelência são evidentes, pois passa uma visão de confiabilidade, uma imagem positiva e alcance dos objetivos, atendendo os anseios dos clientes. Entretanto, mesmo que seja clara a importância em prestar um serviço de qualidade no cenário atual, ainda é visível nas organizações serviços que não atendem as exigências dos clientes (PINHEIRO et al., 2003).

Nesse sentido, prestar um serviço de qualidade é fundamental para todas as organizações, sejam privadas ou públicas, que necessitam de melhorias urgentes para acompanhar o crescimento do mercado e superar expectativas. Especificamente, as organizações públicas precisam acompanhar as exigências do mercado e adequar suas práticas em relação ao atendimento, se preocupando com os cidadãos-usuários e objetivando atender suas expectativas ao prestar um serviço de qualidade.

Segundo Pinheiro et al. (2003), as melhorias exigem não só mudanças na estrutura como nas práticas de gestão, capacitação dos servidores e quebra de tradições. Da mesma forma, ainda que seja clara a necessidade atual dos órgãos públicos em prestar um serviço de qualidade, é perceptível um atendimento que não se ajusta as exigências dos cidadãos-usuários. Seja pela irrelevância como o assunto é tratado ou pelas mudanças que devem ser feitas nas formas do atendimento que está sendo oferecido, possibilitando a realização de melhorias urgentes para acompanhar o crescimento do mercado e satisfazer as necessidades dos cidadãos-usuários.

Novos valores para serem adotados levam algum tempo, provocando mudanças na cultural das organizações públicas ou privadas. Tais modificações necessitam de informações espalhadas pelo mundo globalizado dos mercados. Essas mudanças aumentam a competitividade das organizações que terão de investir em seus recursos humanos, melhorar a infraestrutura, motivar, gerir conflitos e provocar mudanças internas, acreditando no potencial e na capacidade dos envolvidos e no poder da transformação (CARVALHO, 2012).

É evidente a necessidade de melhorias na administração pública, pois os serviços essenciais estão sendo negligenciados. Dessa forma, as melhorias somente serão realizadas com a implementação de uma nova filosofia de trabalho, em que o compromisso dos servidores com a qualidade seja um elemento primordial, introduzindo novas práticas de trabalho mais eficientes e um modelo de gestão mais democrática no serviço público. Tais mudanças deverão ser alicerçadas numa visão sistêmica, beneficiando de forma igualitária o

desenvolvimento das pessoas e a modernização dos processos e métodos de trabalho (CARVALHO; TONET, 1994).

Essa necessidade de um serviço público de qualidade é baseada nas reclamações dos cidadãos-usuários que atualmente estão cada vez mais exigentes, que buscam do servidor um bom atendimento que atenda suas expectativas. Tendo em vista que conhecem seus direitos e reconhecem um serviço prestado com qualidade. Ademais, culturalmente, as pessoas têm uma visão ruim do serviço público e classificam como de má qualidade, mesmo que em organizações privadas se deparem com as mesmas situações de fila, tempo de espera no atendimento, pouca informação e não solução dos problemas que surgem durante o atendimento.

Neste sentido, a relação entre o servidor e o cidadão-usuário é um processo desafiador, que exige mudanças na prestação do serviço, com práticas novas na qualidade do atendimento, mas ao mesmo tempo envolve uma questão atitudinal por parte de ambos. Os servidores que sabem da necessidade de oferecer esse serviço, mas muitas vezes não se empenham em melhorar o atendimento e não dão o valor devido aos cidadãos-usuários. Por sua vez, os cidadãos-usuários que esperam esse serviço de qualidade mais não compreendem as condições e os desafios enfrentados pelos servidores.

A prestação de um serviço de qualidade é bem vista pelos cidadãos-usuários, que estão acostumados a passarem por dificuldades ao procurarem qualquer organização pública, e estão cansados de ouvirem promessas de eficiência imediata dos serviços prestados. Por sua vez, os cidadãos-usuários questionam a ineficiência do serviço e não a administração pública em si, culpa a falta de procedimentos, estruturas inadequadas e principalmente a falta de habilidades dos servidores (CARRIJO; ALVARENGA, 2010).

Segundo Carrijo e Alvarenga (2010), o serviço público ainda caminha em passos lentos ao prestar um serviço de qualidade, resistindo às mudanças e inovações, mas pouco se tem feito para modificar esse cenário e modernizar seus serviços. Esse cenário é uma realidade da maioria dos órgãos públicos que trabalham com o atendimento ao público diariamente, como a Secretaria Municipal da Fazenda (Sefaz), a qual servirá como objeto de pesquisa para esse estudo.

A Sefaz presta serviço de arrecadação e cobranças de tributos no município de Mossoró, trabalha com atendimento ao público de pessoas físicas e jurídicas. Para os cidadãos-usuários esse atendimento ainda tem um agravante, por ser um serviço de cobranças e pagamentos de tributos – tal fato faz com que este serviço por si só já não seja aceitável. Assim, necessita que seja realizado da melhor forma possível e com qualidade por parte dos

servidores para que, no mínimo, os cidadãos-usuários não fiquem insatisfeitos com este serviço. Verificando a existência desse problema na Sefaz, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: Qual a percepção do cidadão-usuário sobre a qualidade do serviço público na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN?

1.2OBJETIVOS

Para responder a pergunta do problema de pesquisa será necessário atender os seguintes objetivos:

1.2.1Objetivo Geral

Conhecer a percepção do cidadão-usuário sobre a qualidade do serviço público na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atender ao objetivo geral, estapesquisafundamenta-se em quatro conceitos tradicionais de qualidade: excelência, valor, confirmação de especificações e atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015). Pelo exposto, para conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade do serviço público na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN, será necessário:

- Conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade como excelência na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN;
- Conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade como valor na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN;
- Conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade como confirmações de especificações na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN;
- Conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes na Sefaz, na cidade de Mossoró/RN.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela importância que representa para futuros estudos sobre qualidade no serviço público. Ademais, este estudo traz relevantes contribuições para o órgão pesquisado (Sefaz), para os servidores, para os cidadãos-usuários e para a autora, visto que será feita uma análise da qualidade dos serviços oferecidos na visão dos usuários.

Para a Sefaz, a resposta do problema de pesquisa é de grande valia, tendo em vista que para prestar um serviço de qualidade, é necessário analisar a percepção e compreender os anseios dos cidadãos-usuários. Com base na resposta a problemática deste estudo, torna possível, aos gestores da Sefaz, avaliar os métodos utilizados, realizar melhorias e mudanças mais eficazes e identificar suas potencialidades e fraquezas. Assim, em consequência, ofertar um serviço melhor e com mais qualidade em relação ao atendimento.

Para os servidores, conhecer a percepção do cidadão-usuário da qualidade do serviço público na Sefaz pode auxiliar em uma mudança de comportamento e adaptação de novos métodos, bem como, a desenvolver um serviço de qualidade dando a devida importância aos cidadãos-usuários. Passando, então, para o cidadão-usuário confiabilidade, respeito e qualidade no atendimento, sendo reconhecido e valorizado em prestar um serviço melhor e diferenciado.

Em consequência, para o cidadão-usuário também é de grande valia. Tendo em vista que, ao procurar o serviço da Sefaz e perceber que suas necessidades estão sendo atendidas, se depararão com um atendimento diferenciado que atenta suas necessidades e supere suas expectativas, sentirão mais valorizados e satisfeitos. Isto, em consequência o ajudará a modificar sua visão em relação aos serviços públicos prestados.

Por fim, para a autora este estudo se justifica tanto para sua vida acadêmica quanto profissional. Como funcionária é fundamental conhecer a opinião dos cidadãos-usuários sobre a qualidade do atendimento na Sefaz, entendendo melhor seus desejos e necessidades. Isso, por sua vez, possibilita mudanças de atitudes e formas de prestar um serviço com mais qualidade. Como acadêmica e futura administradora este estudo possibilita compreender os anseios dos clientes, e mais especificamente dos cidadãos-usuários, e assim exercer um cargo administrativo com mais qualidade atendendo as necessidades de todos os envolvidos. Tendo em vista que prestar um serviço de qualidade seja em qualquer organização, pública ou privada, pode ser um diferencial.

Em síntese, o aprofundamento desse estudo contribui positivamente para todos os envolvidos nessa temática: a Sefaz, os servidores, o cidadão-usuário e a autora, trazendo perspectivas que contribuem para melhorias satisfatórias em relação à qualidade no atendimento. Tais perspectivas referem-se às dificuldades e soluções em relação à qualidade no atendimento, dando prioridade a qualidade do serviço nos órgãos públicos.

1.4 ESTRUTURADO TRABALHO

Para atender os objetivos da pesquisa, este trabalho se desenvolve por meio de cinco capítulos, onde este primeiro introduz o tema qualidade em serviços. Além disso, traz o objetivo geral e os específicos, a justificativa e estrutura do trabalho.

Em seguida, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, abordando o conceito de qualidade, qualidade no atendimento, qualidade em serviços de maneira geral e qualidade no serviço público, que é o ponto principal desse estudo.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que se baseia na abordagem qualitativa de pesquisa, utilizando como instrumento um questionário com perguntas abertas e fechadas. No quarto capítulo é realizada a análise dos dados coletados que são mostrados nos resultados abordados no quinto capítulo. O último capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda quatro conceitos: qualidade; qualidade no atendimento; qualidade no serviço e qualidade no serviço público. Ademais, discorre sobre Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

Por fim, descreve a percepção da qualidade no serviço público fazendo uma síntese com os principais pontos acerca dos conceitos de qualidade: como excelência; como valor; como conformação de especificações e como atendimento e /ou superação das expectativas dos clientes.

2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

Definir conceitos é fundamental para compreender o objetivo da análise sobre qualidade. Cada indivíduo tem uma interpretação própria sobre o que seja qualidade, que fica na dependência das suas percepções sobre o produto ou serviço que está sendo oferecido, onde as necessidades e expectativas influenciam nessa interpretação. Neste sentido, segundo Alves (2014), o termo qualidade possui uma diversidade de conceitos e definições, porém cada autor procura uma forma mais simples de interpretar e descrever seus estudos em relação à qualidade.

Contudo, a questão da qualidade é relevante e de suma importância em qualquer organização, incluindo os órgãos públicos. Por sua importância o conceito de qualidade tem sido investigado no decorrer da história das organizações e continua sendo foco de interesse atualmente. Um serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades do cliente de maneira confiável, acessível e segura (SILVA; KOVALESKI; GAIA, 2011).

A qualidade pode ser um diferencial competitivo nas organizações públicas e privadas, sendo vista internamente como auxiliadora na eficiência da organização minimizando desperdício e aumentando a produtividade, quando vista externamente possibilita manter clientes satisfeitos. Porém definir um conceito sobre qualidade ainda continua sendo um exercício desafiador (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010).

Nesse contexto Filardiet al. (2015, p.85) afirmam que “é mais fácil perceber a qualidade do que definir propriamente o que é qualidade”. Ainda nesse sentido, Novaes, Lasso e Maidarnes (2015), descrevem que o conceito de qualidade está relacionado a um dado momento histórico. Ou seja, o projeto de qualidade nas organizações estará sujeito a

mudanças, levando em consideração o cenário político ao qual estarão vivenciando e onde a organização está inserida, bem como seu campo de atuação.

Conforme Pinheiro et al. (2003), existe várias definições para o termo qualidade, destacando dentre as diversas definições a transcendental que considera a qualidade sendo uma característica ao produto ligado a marca. Na abordagem baseada ao usuário a preocupação é satisfazer as necessidades dos clientes e atender as expectativas dos consumidores, relacionado às especificações do produto ou serviço.

Além das várias definições, a qualidade pode ser analisada por uma perspectiva interna ou externa pelas organizações. Quando analisada internamente favorece a produtividade devido à redução de desperdícios e contribui para ausência de defeitos. Quando analisada de forma externa facilita a manutenção dos seus clientes e ajuda a conquistar novos (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010).

A partir das definições pode-se visualizar que a qualidade é algo que satisfaz necessidades, supera as expectativas e desejos de seu usuário, cliente ou consumidor. Por isso, é fundamental se buscar novos conceitos e fontes de conhecimento para obter-se melhor a percepção da qualidade, adotar esses conceitos nas organizações criando um ambiente compatível com essas características.

2.1.1 Qualidade no Atendimento

No cenário atual as organizações lidam com um público mais exigente e informado de todos os acontecimentos políticos, econômicos e sociais. Em consequência, as pessoas em geral, destacadas como clientes (cidadãos), sejam na área privada ou pública requerentes de bens e serviços passam a conhecer seus direitos e como cidadãos exigem uma prestação de serviços que os satisfaçam (PINHEIRO et al., 2003).

Ainda na visão dos autores Pinheiro et al. (2003), na década de 1990 essa postura aliada à vontade política do gestor público, buscou um novo modelo de gestão pública focada em resultados dirigida para os cidadãos. Isto aconteceu devido às exigências dos cidadãos é fundamental e da necessidade de rever as formas de atendimento, a fim de atender tais exigências (CARRIJO; ALVARENGA, 2010)

A respeito de qualidade no atendimento Carrijo e Alvarenga (2010, p.5), afirmam que “o atendimento ao público é a função que exige maior envolvimento com o conhecimento, pois a partir dela que surgirá boa ou má impressão da empresa, ou seja, se há um bom atendimento na captação das informações, logo o atendimento será também bom”. Os autores

complementam que a prestação de atendimento público vai além de simplesmente passar informações, fornece documentos ou encaminhar pessoas. É também de esclarecer dúvidas; não só passar informações, mas fornecer informações seguras, tudo isso num ambiente adequado e organizado com o objetivo de atender as necessidades dos cidadãos. O serviço prestado no atendimento deve priorizar os interesses dos usuários ou clientes no ato do atendimento, pois são eles que contribuem para a existência da organização.

Em complemento, segundo Lucas e Silveira Junior (201-, p.5) afirmam que

[...] atendimento ao público é muito mais amplo que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

Em relação à qualidade no atendimento, Beux, Laimer e Laimer (2012) relatam que as organizações precisam preparar seus recursos humanos de forma adequada para atender seus clientes. Ademais, é muito importante que esses recursos humanos possam transmitir confiabilidade e segurança no serviço oferecido e identificar a responsabilidade e empenho para a resolução dos possíveis problemas, a fim de oferecer um serviço de qualidade.

Segundo Alves (2014), as organizações buscam permanentemente a excelência da qualidade em suas ações. A qualidade relacionada ao atendimento procura atender os desejos dos clientes assumindo uma posição estratégica de competitividade. Atender com qualidade faz parte do dia-a-dia das organizações que buscam satisfazer as necessidades do cidadão-usuário. Porém para atingir essa meta a organização precisa se concentrar em descobrir seus desejos e necessidades, concentrando seus esforços da melhor forma a fim de atingir suas expectativas.

2.1.2 Qualidade em Serviço

O segmento de serviços, mais do que nunca, é visualizado como uma oportunidade econômica para o mundo globalizado, pois assim como os bens, os serviços podem manter um fluxo contínuo de melhoria e alta demanda por especialização e qualidade. Oferecer serviços de qualidade aos clientes pode ser determinante para o crescimento de uma organização e a qualidade total pode ajudar a manter esse crescimento (SILVA; KOVALESKI; GAIA, 2011). Prestar um serviço de qualidade resulta na satisfação do cliente bem como na permanência da empresa em um mercado tão competitivo.

Os serviços são hoje imprescindíveis para sociedade moderna. Todavia, busca-se cada vez mais por conforto e/ou praticidade no uso de bens e serviços ofertados por parte das organizações. Na verdade, as organizações enxergam nessa busca uma oportunidade, uma maneira de manter e atrair novos clientes, pois se entende que apenas os bens não são suficientes para manter a lealdade dos clientes. Mas, para compreender esta relação entre serviço, cliente, qualidade, é interessante analisar alguns conceitos de serviços.

Segundo Lovelock (2006, p.5), “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. De acordo com o autor supracitado, é possível notar uma íntima relação entre o serviço e o cliente. Aquele, por ser intangível poderá ser ou não adequado para atender suas necessidades, satisfazer seus desejos ou agregar algum benefício.

A qualidade dos serviços está diretamente ligada à satisfação dos clientes, fato que ao longo do tempo instiga as empresas a buscar incessantemente investir em práticas de melhorias no atendimento. É através de um atendimento de qualidade que os clientes visualizam um cenário melhor, capaz de atender suas necessidades e desejos.

2.2 QUALIDADES NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública por muitos anos negligenciou a qualidade na prestação dos seus serviços, e não acompanhou o avanço das organizações privadas pelo fato de terem seus recursos financeiros assegurados, permaneceram com a sua eficiência estável não avançaram nas práticas quanto a recurso e concorrência. Mas após anos de ineficiência e com metodologias obsoletas que não acompanhava essas evoluções, passaram a rever suas práticas e evoluir seus conceitos com práticas novas para satisfazer seus clientes e proporcionar um serviço de qualidade.

O atendimento ao público requer dos gestores públicos um conhecimento mais a fundo, pois através desse aspecto a organização começa a ser avaliada positivamente ou negativamente, a depender da forma que realiza seu atendimento. A organização precisa dominar essa função para prestar um bom atendimento e corresponder às expectativas dos seus clientes (LUCAS; SILVEIRA, 201-). É de suma importância para qualquer organização oferecer um atendimento de qualidade, investir nessa área de atendimento é diferencial competitivo de qualquer organização pública ou privada.

Especificamente, ainda segundo os autores Lucas e Silveira (201-), sobre o serviço público existe um mito que afirma que os servidores públicos se acomodam em suas funções específicas pelo fato de terem estabilidade, por este motivo a qualidade esperada pelos cidadãos deixa a desejar, causando insatisfação. Ademais, diferente da visão dos clientes em relações as organizações privadas, onde a qualidade é uma das formas de atrair e conquistar clientes, nas organizações públicas julga-se que de certa maneira seus clientes não precisam ser conquistados.

Contudo, a administração pública, no que diz respeito à oferta dos seus serviços, tem o dever de tratar com dignidade o cliente-cidadão no exercício do Estado Democrático. É também do interesse do governo atender bem seu cidadão, pois é nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é avaliado e julgado diariamente.

No entanto, a qualidade no atendimento não tinha tanta importância há três décadas. Essa visão vem sendo incorporada ao serviço público, e cabe ao governo intervir e alterar esse conceito de qualidade nas repartições públicas. Para tanto, um novo conceito instituído pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 1991, menciona que:

Qualidade no serviço público é antes de tudo, qualidade de um serviço sem distinção de ser prestado por instituição de caráter público e privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída no resultado a ser otimizado, primordialmente a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente e usuário (apud TIRONI et al., 1991, p.8).

Segundo Lucas e Silveira Júnior (201-, p.2),

Quando se trata de qualidade no atendimento em instituição pública [...]. Percebe-se que esta qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e atendimento das expectativas dos cidadãos. O compromisso com aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes é condição para a manutenção da qualidade no atendimento.

É notável que no ambiente das organizações públicas as formas de mudanças e avanços necessitam buscar subsídios para diminuir a ineficiência, e na qualidade do serviço oferecido aos seus cidadãos-usuários. Utilizando novas ferramentas durante todos os processos, dando suporte pessoal para desenvolver um bom trabalho com qualidade, seguindo as práticas das organizações privadas, mas sempre alinhando suas necessidades de acordo com as peculiaridades do serviço público. Nesse sentido, Lima, Jacobini e Araújo (2015, p.8) afirmam que:

Numa visão sistêmica dos processos de mudanças organizacionais da administração pública, verifica-se que são inúmeras variáveis e atores envolvidos na condução desse processo: novos serviços, alterações nas políticas públicas, novas coalizões de poder, nova demanda por parte dos cidadãos. Diante da insatisfação crescente no que se refere à qualidade dos serviços públicos, existe uma pressão da sociedade pela melhoria dos serviços públicos, o que exige, por conseguinte, mudanças nas organizações públicas.

Ainda segundo os autores Lima, Jacobini e Araújo (2015, p.9),

No Brasil o velho e o novo impactam desse processo de mudança, onde as forças de avançar e permanecer atuam fortemente. Como não houve uma mudança radical na cultura do serviço público o passado se opõe sobre o presente de diversas formas. Porém, notam-se as mudanças nas organizações públicas em um processo intenso nos últimos anos, com práticas oriundas do setor privado, utilizando metas e práticas de desempenho com foco na qualidade do serviço prestado.

Durante muitos anos, o serviço público foi alvo de preconceito a cerca de seus métodos, embora enfrentasse vários desafios aos poucos a qualidade no serviço público foi criando importância. Na década de 1990 foram desenvolvidos os primeiros programas de melhorias na qualidade no setor público, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Em 1996 foi criado o Programa da Qualidade e Participação na Administração (QPAP) e em 2000 o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), voltado para a gestão do atendimento ao cidadão e sua satisfação (FILARDI et al., 2015).

De acordo com Filardi et al., (2015), várias tentativas de melhorias foram feitas, mas só em 2005 foi criado pelo governo Federal o Programa de Gestão Pública e Desburocratização (GestPública). Esse programa tem a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestado aos cidadãos, apoiar as organizações públicas brasileiras buscando aumentar seus desempenhos e elevar a competitividade no país.

Souza e Vieira (2014, p.3) complementam que,

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GestPública possui características voltadas essencialmente ao setor público. O GestPública é um programa do governo federal coordenado pelo MPOG Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através da sua Secretaria de Gestão – SEGES, direcionado à orientação e avaliação continuada dos órgãos públicos. Ele é um programa essencialmente de caráter público, focado em resultados voltados para atender às necessidades e os anseios da sociedade, contextualizado pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP[...]. O MEGP é um sistema de gestão que visa buscar a eficiência e a eficácia a fim de atingir a efetividade da gestão com qualidade, utilizando uma estrutura sistêmica nas organizações públicas.

O intuito do governo é prestar um serviço de qualidade promovendo a eficiência nas suas atividades, buscando mudar o comportamento dos servidores ao realizarem suas tarefas com perspectivas mais globalizadas voltadas para atender as necessidades dos contribuintes. Dessa forma, o propósito maior é melhorar o sistema de gestão dando continuidade a novas práticas de forma a produzir hábitos de mudanças e aprendizado (FILARDI et al., 2015).

Incentivar os órgãos públicos a aprimorar a qualidade nos serviços, implementando novos sistemas de gestão, é de suma importância para que haja melhorias na gestão voltada para qualidade dos serviços aos cidadãos. A aplicação de programas de controle é um incentivo para os servidores oferecerem um serviço melhor e com mais qualidade.

Navisão de Filardiet al., (2015, p.85),

É fundamental cultivar uma mentalidade de qualidade (cultura da qualidade) em toda a organização para que os trabalhadores desenvolvam uma maturidade para aceitar o modelo de gestão da mudança. Essa cultura deve vir acompanhada de um eficiente processo de comunicação, respeito e apreço entre os colegas, bem como entre colegas e cidadãos. A adoção da cultura de qualidade requer um compromisso contínuo da gerência sênior para com a qualidade.

Obter um equilíbrio da qualidade com as práticas de gestão da organização é um exercício desafiador, tendo em vista a insatisfação da coletividade que é cada vez mais evidente. É notável a necessidade de melhorar o desempenho da gestão pública, visando oferecer um serviço melhor e com mais agilidade. Com o objetivo de mudar esse quadro de descontentamento, os cidadãos vêm exigindo um atendimento de qualidade no serviço público.

2.4 PERCEPÇÕES DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Tendo em vista as várias definições do termo qualidade e sua ligação com a percepção diferenciada dos indivíduos, é necessário compreender as expectativas dos cidadãos para melhorar o desempenho dos serviços prestados, procurando atender seus desejos a fim de estarem sempre preparados para ofertar um serviço de qualidade.

Nesse sentido, Fadel e Regis Filho (2006, p.1) explicam que:

A percepção da qualidade baseia-se em critérios objetivos e subjetivos. O que se pode perceber como satisfação do usuário pelo atendimento recebido, envolve mais do que meramente um alto nível de competência técnica dos profissionais. Conhecer a percepção dos clientes internos (funcionários) e externos (usuários) a respeito da qualidade do serviço público prestado pode ser um bom início para o desenvolvimento de ações que levarão a melhorias[...]mesmo que as percepções de

um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, é importante que o profissional (prestador de serviço) tente conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva.

Na mesma linha, Novaes, Lasso e Mainardes (2015) enfatizam a importância da qualidade nas organizações públicas, procurando identificar a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pelas mesmas. Com este pensamento e baseados nos conceitos citados por Reeves e Bednar, em 1994, os autores descrevem quatro diferentes concepções de qualidade: como excelência, como valor, como conformação de especificações, e como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes.

Na sequência uma descrição de cada uma dessas concepções na visão de Novaes, Lasso e Mainardes (2015). Analisando também as definições, características, forças e fraquezas de cada concepção de forma única. Pois, segundo os autores, essas diversas definições mudam conforme cada situação (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010).

2.4.1 Qualidade como excelência

A qualidade como excelência significa prestar um serviço superior além do esperado ou desejado, é se sobressair ao realizar um serviço que supere ou alcance as expectativas dos cidadãos. Prestar um serviço de qualidade está relacionado com a credibilidade e confiabilidade, que é gerada na visão dos cidadãos ao perceber esse serviço.

Segundo Novaes, Lasso e Mainardes (2015), a qualidade como excelência pode ser intuitiva e seu termo é utilizado em diversas situações sem uma definição clara, ou de forma filosófica que só é percebida na demonstração de suas características e elementos superiores.

A qualidade como excelência é de suma importância para qualquer organização pública, sempre utilizada como foco de investigação e agregando valor como um diferencial competitivo. A qualidade como excelência apresenta forças e fraquezas. As forças estão relacionadas ao auxílio no desempenho e minimização de desperdício na organização, criando uma imagem de qualidade e excelência junto aos cidadãos. Suas fraquezas são apresentadas pela falta de recursos, prioridades, diretrizes e más práticas de gestão prejudicando a viabilidade da organização (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

Com essa concepção de qualidade criou-se a Gestão Pública a fim de alcançar a excelência na gestão pública proporcionando um serviço de qualidade que satisfaça às necessidades dos cidadãos (BRASIL, 2009).

2.4.2 Qualidade como valor

A qualidade como valor é referente à percepção dos cidadãos em relação ao serviço oferecido. A percepção desse valor é relativa ao atendimento pleno das expectativas e desejos dos cidadãos. Esse valor para os cidadãos refere-se à relação entre o benefício e o custo de aquisição, que pode ser representado pelo desempenho do serviço prestado ao atender suas necessidades e os custos monetários e físicos empreendidos pelo usuário para sua aquisição. Segundo Novaes, Lasso e Mainardes (2015,p.109), “Trata-se da relação preço/benefício na valorização de um produto e serviço dependendo de vários fatores: conveniência, preço, atendimento e outros”.

A satisfação do cidadão em relação ao serviço não está relacionada apenas em atender suas necessidades, está relacionada a situações pessoais e sua percepção a respeito da qualidade do serviço oferecido e todos os custos para obtê-lo, como tempo de espera, desconforto, e dinheiro empreendido. Então cabe a organização pública oferecer serviços de qualidade, passando assim uma imagem positiva para os cidadãos que utilizam o serviço público.

De acordo Carvalho e Tonet (1994, p.139),

A função da administração pública é prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Os cidadãos, que mantêm a máquina do governo através de pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente a contribuição feita.

Para que as organizações públicas ofereçam um serviço de qualidade é necessário substituir os procedimentos arcaicos por novas técnicas, com uma abordagem voltada para soluções de problemas. A indefinição de prioridades e a desvalorização das questões mais importantes são outra fragilidade para administração pública, decorrentes da falta de adequação dos próprios gestores. Essas questões já são bastante conhecidas e apontadas, mas podem vir a tornarem-se pontos fortes se bem administradas (CARVALHO; TONET, 1994).

A qualidade como valor incorpora muitos atributos, sendo seus pontos fortes o fácil reconhecimento dos consumidores na diferença de valores entre produtos e serviços, possibilitando as organizações melhorarem seu desempenho no mercado. Enquanto suas fraquezas são representadas pela dificuldade de remover os componentes individuais que muitas vezes se confundem com os da organização, que auxiliam no julgamento de valor dos

consumidores e a noção de valor que muda com o tempo (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

A geração de valor depende dos ativos intangíveis que representa a maior parte do valor das organizações públicas atualmente. Essa concepção de qualidade na Gespública (BRASIL, 2009) implica para as organizações uma visão estratégica focada na liderança. Possibilitando a sociedade perceber a utilidade e a credibilidade que a organização passa ao oferecer um serviço de qualidade.

2.4.3 Qualidade como conformação de especificações

Qualidade como conformação trata-se de um produto ou serviço realizado segundo suas especificações. Do ponto de vista prático se houver um conjunto de especificações definidas previamente, a qualidade será avaliada de acordo com o grau de conformidade do produto real com as especificações do projeto (ALMEIDA; TOLEDO, 1991).

Novaes, Lasso e Mainardes (2015) descrevem que essa qualidade é o desempenho do produto de acordo com as especificações. Nessa concepção, a qualidade é padronizada e controlada, pois a conformidade é comparada com as especificações do projeto, garantindo um produto livre de deficiências, diminuindo o desperdício e aumentando a qualidade do produto. Essa padronização do produto com qualidade é percebida pela satisfação total dos clientes, ao transformar suas necessidades num projeto real.

Os pontos fortes da qualidade como conformação de especificações é a facilidade de controlar e monitorar conforme as especificações estabelecidas, focando na eficiência operacional e reduzindo os custos da organização. Seus pontos fracos são apresentados pelos consumidores que não avaliam conformidade com padrões, mas sim o desempenho dos serviços e produtos. As especificações não se aplicam aos serviços, dessa forma não podem ser estabelecidas ou conformadas, dificultando as respostas rápidas às necessidades da organização (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

A qualidade como conformação também está relacionada à prestação de serviços importantes, onde os clientes percebem e verificam a qualidade no serviço que está sendo oferecido. De acordo com o que está previsto pela Gespública (BRASIL, 2009), as organizações públicas têm a obrigação de atender às necessidades e demandas dos cidadãos, oferecendo um serviço de qualidade de forma contínua e regular. Buscando sempre alinhar suas ações e resultados de forma padronizada, assim estabelecendo um compromisso com os cidadãos, a fim de cumprir sua missão institucional.

Novaes, Lasso e Mainardes (2015, p.111), reforçam o previsto quando enfatizam que

Para se alcançar uma qualidade nos serviços das organizações públicas, é necessário realizar projetos focados na padronização de ações, que objetivem providências que demonstrem consideração com o cidadão [...]. Nesse sentido a qualidade pode proporcionar a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados.

2.4.4 Qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes

Qualidade no atendimento é a capacidade que o produto ou serviço oferecido satisfazas necessidades dos clientes. Quando os benefícios desse produto ou serviço satisfazem suas necessidades mais do que o esperado, diz-se que esse atendimento superou suas expectativas (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010).

Ainda na visão dos autores Novaes, Lasso e Mainardes (2015), a qualidade de serviços envolve a comparação com as expectativas, comparada com as percepções do serviço que será entregue a expectativa for maior resulta na não satisfação, se o desempenho for igual ou maior a satisfação é encontrada ou superada. Essa superação é abstrata, pois se trata da satisfação da expectativa do consumidor que possui diferentes necessidades e desejos, dessa forma cada necessidade e desejo são específicos de cada pessoa.

A qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes foca em atender as necessidades dos consumidores acima do esperado. Suas forças estão na possibilidade de uma visão de qualidade externa (imagem) da organização, sendo isso uma vantagem competitiva. Possibilitando uma resposta mais rápida ao atender as exigências do mercado, sempre priorizando as necessidades e expectativas apresentadas pelos consumidores. E suas fraquezas são devido ao fato de que expectativa representa um conceito complexo e subjetivo, onde os consumidores só identificam a qualidade dos bens e serviços quando consomem. Suas expectativas são individuais e podem mudar com o tempo, demonstrando uma confusão entre satisfação e noção de qualidade dos consumidores. Pois a qualidade no atendimento difere conforme as especificidades de cada indivíduo.

Nas organizações públicas, com relação ao atendimento de qualidade, os processos vêm se modificando. Contudo, ainda há a necessidade de muitas melhorias no atendimento, focando mais nas necessidades dos cidadãos priorizando sempre um serviço com qualidade.

Em concordância, segundo Carvalho e Tonet (1994, p.16),

Implantar qualidade na administração pública demandará que os pressupostos existentes sejam revistos e reavaliados segundo uma nova ótica. Quanto mais esta for coerente com as expectativas dos cidadãos, maior a probabilidade de a administração pública cumprir seu papel.

Na Gespública (BRASIL, 2009), a busca pela qualidade nas organizações públicas, está relacionada à capacidade de um estado futuro, que permite a organização antecipar suas decisões de acordo com as necessidades e expectativas dos cidadãos, traduzindo um pensamento de qualidade que supera a expectativa e antecipe as necessidades.

O Quadro 1, elaborado por Mainardes, Lourenço e Tontini(2010),traz uma síntese com os principais pontos acerca dos conceitos de qualidade, abordando conceitos, características, forças e fraquezas.

Quadro 1- Conceitos de qualidade

CONCEITO	CARACTERÍSTICAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade como Excelência	Conceito mais antigo; Filosofia de ser o melhor, superior a outros; Conceito abstrato.	Fortes benefícios para o marketing e recursos humanos; Criar imagem de excelência permite vender com preços mais altos; Produtos de alto padrão, sofisticados.	Poucas diretrizes práticas para os gestores (muito abstrato e subjetivo); Muito difícil mensurar e comparar o impacto da qualidade no desempenho; Produtos muito exclusivos podem prejudicar a viabilidade financeira da empresa (falta de consumidores).
Qualidade como Valor	Segundo conceito surgido; Trata da relação preço X benefícios; Valorização de um produto ou serviço depende de vários fatores (conveniência, preço, atendimento de necessidades, entre outros); Conceito abstrato.	Conceito incorpora múltiplos atributos; Consumidores claramente reconhecem diferenças de produtos e serviços; Empresas concentram-se não somente em eficácia organizacional, mas também em efetividade para o mercado; Permite uma indicação mais clara de como produtos e serviços são percebidos no mercado.	Difícil extrair componentes Individuais (e sua importância) que auxiliam o julgamento de valor pelo Consumidor (subjetividade); Noção de valor muda com o tempo; Controvérsia sobre o conceito qualidade ser um componente do valor ou se é o inverso.
Qualidade como conformação de especificações	Conceito surgido com a manufatura; Foca a padronização de produtos; Evita perdas e desperdícios; Qualidade controlável; É a conformidade dos produtos comparada às especificações do projeto; Produto livre de deficiências; Foco em ferramentas de	Mais fácil de controlar e medir (quantificável); Permite monitoramento da qualidade conforme especificações estabelecidas; Leva a eficiência operacional; Importante para organizações globais; Foco em redução de custos minimiza perdas, eleva produtividade;	Consumidor não avalia conformidade de padrões, mas sim o desempenho de produtos/serviços; Não se aplica ao setor de serviços; Não se aplica quando especificações não podem ser estabelecidas ou conformadas; Enrijecem a organização e dificultam a resposta rápida às necessidades do mercado;

	controle; Perfeição na produção; Conceito objetivo e quantificável.		Foco demasiado no ambiente interno da organização.
Qualidade com o atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes	Conceito sofre forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente; Produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores; Características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores; Satisfação das expectativas dos consumidores; Conceito abstrato.	Considera a Perspectiva do consumidor; Conceito foca o atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores; Responde mais rapidamente às mudanças no mercado; É uma visão de qualidade externa à empresa (imagem), sendo uma vantagem competitiva.	Conceito mais complexo, com forte componente subjetivo; Difícil mensuração; Consumidores somente identificam a qualidade de um produto ou serviço após consumo; Reação emocional ao produto ou serviço; Expectativas dos consumidores podem mudar com o tempo; Cada consumidor possui uma expectativa diferente; Confusão entre satisfação de consumidores e noção de qualidade de produtos e serviços.

Fonte: Mainardes, Lourenço e Tontini (2010, p. 283).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de atender o propósito da pesquisa, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Uma pesquisa é fundamental para adquirir novos conhecimentos e aprofundar-se nos conhecimentos já obtidos. Cervo, Bervian e da Silva (2006) conceituam a pesquisa como sendo uma atividade que se emprega processos científicos, para serem investigados com aplicação de métodos que busca respostas e/ou soluções de um problema ou dúvida.

Na busca para analisar a qualidade no atendimento segundo a percepção dos cidadãos usuários na Sefaz, essa pesquisa subdivide-se em diferentes tipos de delineamento. Assim, essa pesquisa pode ser caracterizada do tipo exploratório descritiva, na forma de estudo de caso, e com abordagem quantitativa.

Para atender o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo que busca identificar, analisar e descrever a prática da organização pública em ofertar seus serviços. Segundo Fantinato (2015) a pesquisa descritiva objetiva descreve fenômenos e fatos de uma determinada realidade. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de uma determinada população ou estabelecer relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas para coleta dos dados.

Para fins desta pesquisa foi realizado um estudo de caso na organização pública Sefaz, onde buscou analisar a percepção dos cidadãos-usuários em relação à qualidade do serviço prestado por essa e compreender quais serviços poderão ser melhorados. De acordo com Neves (2006), o estudo de caso é usado em estudos de administração, por quem busca saber e conhecer como os fenômenos acontecem e analisar os eventos e a possibilidade de controlá-los, e reduzi-los, sempre fazendo sentido no contexto específico. Na visão de Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A presente pesquisa caracteriza-se por adotar a abordagem quantitativa, na visão de Wainer (p.5, 2007) “a pesquisa quantitativa é baseada na medida (normalmente numérica) de poucas variáveis objetivas, na ênfase em comparação de resultados e no uso intensivo de

técnicas estatísticas”. Segundo Gil (2008), por meio de uma abordagem quantitativa é possível medir de fato aquilo que se propõe, onde as conclusões obtidas dos dados são confiáveis e capazes de suportar explicações alternativas.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa são os usuários atendidos na organização pública Sefaz, cuja caracterização, funcionamento e serviços foram descritos em um tópico do referencial teórico. Os respondentes são uma das partes mais importantes da pesquisa, tendo em vista que é por meio deles que se obtêm as informações necessárias para análise dos dados. Dessa forma, os participantes deste estudo são os cidadãos usuários que procuram o serviço oferecido pela Sefaz.

Ademais, para Gil (2008); diante da dificuldade de coletar os dados de todos os cidadãos usuários da Sefaz; é necessário selecionar uma amostra, com um número significativo de pessoas, que possibilite inferir os dados coletados para seu universo.

Nas palavras de Gil (2008, p.55),

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

Para realizar o cálculo da amostra levou-se em consideração o número de atendimentos referentes ao ano de 2016, que foi de 37.810 atendimentos. Considerando este valor, o tamanho da amostra foi calculado pelo método baseado no nível de confiança e no erro de estimação permitido.

Assim, com um nível de confiança de 90% e um erro de estimação de 6%, chegou-se ao valor mínimo de 69 respondentes. De forma ideal, com um nível de confiança de 95% e um erro de estimação de 6%, chegou-se ao valor mínimo de 275 (RICHARDSON, 2012). Devido à recusa por parte de muitos cidadãos para responder o questionário e o pouco fluxo no atendimento na Sefaz no período da coleta, alcançou-se apenas um total de 182 de questionários válidos. Este número real de 182 respondentes nesta pesquisa corresponde a uma amostra com um nível de confiança entre 90% e 95%.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

Os dados desse estudo foram coletados por meio de questionário online. O questionário possibilita a coleta de dados de um maior número de respondentes e combina várias questões referentes ao problema estudado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Ademais, conforme Gil (2008, p.121),

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

O questionário aplicado foi adaptado do instrumento original dos autores Novaes, Lasso e Mainardes (2015). Tais autores validaram seu instrumento em uma população abrangente, com cidadãos que utilizam ou são usuários em potencial do serviço público em geral e pagam impostos, com o objetivo de classificar e valorar a percepção dos cidadãos sobre o que é um serviço de qualidade em quatro conceitos. Contudo, como o objetivo desta pesquisa não era conhecer a concepção dos cidadãos sobre qualidade do serviço público em geral e sim mensurar a qualidade do serviço na Sefaz nessas quatro concepções, o instrumento foi adaptado.

Para identificar o perfil dos cidadãos mantiveram-se as perguntas iniciais do questionário original sobre sexo, idade, escolaridade, renda, tipo de serviço utilizado e a frequência do uso do serviço com algumas variações. Principalmente a pergunta sobre serviço utilizado para incluir apenas os serviços oferecidos pela Sefaz e atender o propósito da pesquisa.

Na sequência para avaliar a qualidade do serviço na Sefaz nos quatro conceitos: Qualidade como Excelência, Qualidade como Valor, Qualidade como Conformação de Especificações e Qualidade como Superação das expectativas dos clientes; incluíram-se cinco afirmações para cada um, sendo ao todo 20 afirmações. Assim, foi solicitado aos usuários que avaliassem o seu grau de concordância com essas afirmações como descrito: 1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3- indiferente, 4-concordo parcialmente, 5-concordo totalmente. O instrumento completo e adaptado encontra-se nos Apêndices deste trabalho.

3.4 ESTRATÉGIAS DE COLETA

Após a elaboração do questionário, o mesmo esteve hospedado na plataforma online Google Docs, local de recepção e tabulação automática de dados. O método de pesquisa realizado foi “bola de neve”, onde envia o questionário via rede social e solicita o compartilhamento com outras pessoas (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de um questionário divulgado em meios eletrônicos, tais como: E-mails, Facebook, WhatsApp. Essa estratégia contemplou aqueles usuários que acessam a internet, seja por meio de dispositivos móveis ou computadores e que podiam responder ao questionário disponibilizado no período de 27/06/2017 a 11/09/2017.

Para obter o número de respondentes válido para tabulação dos dados, e abranger também aqueles usuários que não dispõem de internet em casa e/ou não acessam as redes sociais. O questionário foi também disponibilizado num computador utilizado pelos cidadãos no atendimento da organização pública Sefaz. O mesmo ficou disponível no período 07/08/2017 a 11/09/2017, onde os cidadãos eram abordados pelo pesquisador e solicitados mediante a aceitação do respondente a preencher o questionário.

3.5 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE

O método utilizado nesse estudo é o quantitativo que tem como objetivo garantir a precisão dos resultados, evitando distorção de análise e interpretação, possibilitando uma margem segura. Geralmente é aplicado nos estudos descritivos que procura classificar e descobrir a relação entre as variáveis (RICHARDSON, 2012).

Ainda na visão de Richardson (2012, p.71),

O estudo descritivo aborda aspectos amplos de uma sociedade como, por exemplo, descrição da população economicamente ativa; do emprego de rendimento e consumo, do efetivo de mão-de-obra; levantamento de opinião e atitudes da população acerca de determinada situação; caracterização do funcionamento de organizações, identificação do comportamento de grupos minoritários.

Os dados coletados foram tabulados estatisticamente, através do GoogleDocs e Software Office Excel 2010. As questões foram analisadas de forma grupal entre opções de concordantes e discordantes para uma melhor leitura e interpretação dos dados coletados.

Apresentados por frequência relativa (n) e absoluta (%) apresentou os dados por meio de porcentagem através de gráficos de barras, pizzas ou setores e tabelas.

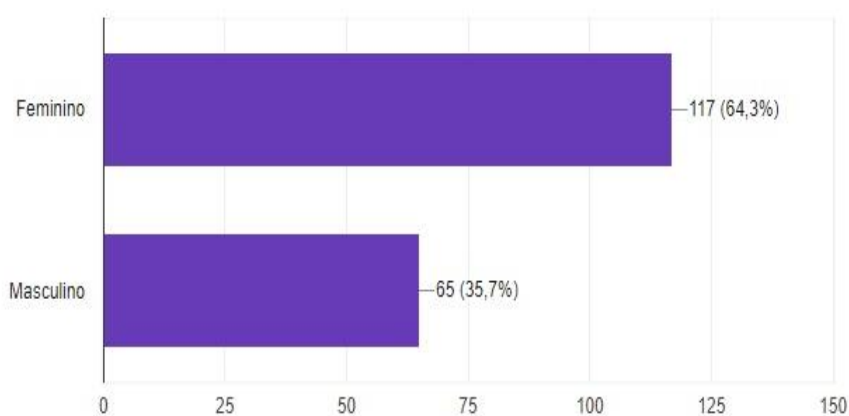
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo é apresentada a análise e interpretação dos dados obtidos com o estudo, que tem como objetivo analisar a qualidade do serviço da organização pública Sefaz. Desse modo, o capítulo inicia-se com o delineamento do perfil dos cidadãos respondentes; em seguida a descrição do grau de concordância dos respondentes com as 20 afirmações sobre os quatro conceitos: Qualidade como Excelência, Qualidade como Valor, Qualidade como Conformação de Especificações e Qualidade como Superação das expectativas dos clientes. E por fim a percepção dos cidadãos em relação à qualidade do atendimento na Sefaz de forma geral.

4.1 PERFIS DOS CIDADÃOS RESPONDENTES

Essa seção tem o objetivo de analisar o perfil dos 182 cidadãos, que responderam ao instrumento desta pesquisa. De acordo com o Gráfico 1, é possível observar que há uma predominância do gênero feminino em relação ao gênero masculino. Assim, nota-se uma maior pré-disposição das mulheres para responder à pesquisa.

Gráfico 1- Gênero cidadãos usuários da Sefaz



Fonte: Dados de pesquisa (2017)

De acordo com a Tabela 1, nota-se que há uma predominância da faixa etária entre 25 e 35 anos. Contudo, também a uma boa parcela de usuários com a faixa entre 36 e 45 anos.

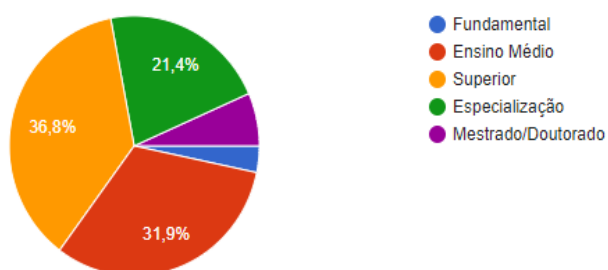
Tabela 1- Faixa etária dos cidadãos usuários da Sefaz

Faixa etária	Frequência absoluta	Frequência relativa
Menos de 24 anos	18	9,89%
Entre 24 a 35 anos	86	47,25%
Entre 35 a 45 anos	42	23,08%
Acima de 45 em diante	36	19,78%

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Com base no Gráfico 2, é possível analisar que a maioria dos cidadãos pesquisados tem uma alta escolaridade, e a maioria possui nível superior completo 36,80%, seguidos por cidadãos com nível médio completo com 31,90% e 21,40% são especialistas, seguidos por uma menor parte com doutorado, mestrado ou nível fundamental. Esses dados demonstram que a maioria dos respondentes possui vivência no meio acadêmico, possibilitando uma melhor avaliação e distinção dos serviços bons e ruins ofertados pela organização pública Sefaz.

Gráfico 2- Grau de escolaridade dos cidadãos usuários da Sefaz



Fonte: Dados de pesquisa (2017)

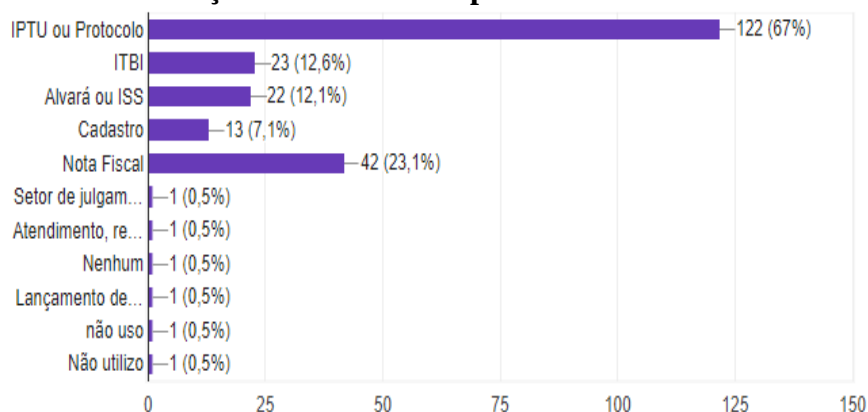
A Tabela 2 apresenta a renda dos respondentes onde em igual proporção estão aqueles com renda de até 1 salário mínimo e com renda entre 2 e 4 salários mínimos, ambos com 30,77%. Apenas 12,09% registraram possuir uma renda superior a 4 salários mínimos. Logo se observa que os respondentes desta pesquisa estão mais concentrados nas classes D e E.

Tabela 2- Renda mensal em salários mínimos dos cidadãos usuários da Sefaz

Renda mensal	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 1 salário	56	30,77%
Entre 1 e 2 salários	48	26,37%
Entre 2 e 4 salários	56	30,77%
Acima de 4 salários	22	12,09%

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

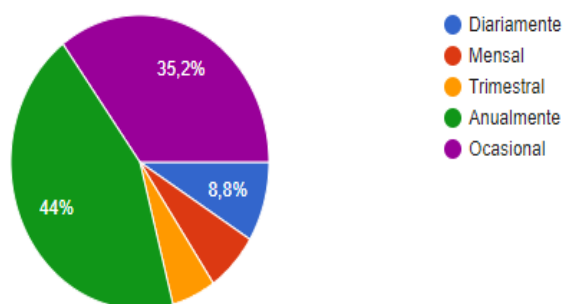
No Gráfico 3, em relação aos serviços mais utilizados pelos cidadãos, nota-se que a maioria dos respondentes procuram a Sefaz devido ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) com 67,00%, Nota Fiscal Avulsa com 23,10%, Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) com 12,60%, Alvarás de Licença para funcionamento comercial, construção, etc.) ou Impostos sobre Serviços de qualquer natureza (ISS) com 12,10%, Cadastro de imóveis com 7,10%, e os demais com menor representatividade tais como: Julgamento, Atendimento, nenhum ou não utilizam os serviços todos com 0,50%. Sendo o IPTU o imposto com maior índice de utilização.

Gráfico3- Serviços mais utilizados pelos cidadãos usuários da Sefaz

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Para completar o delineamento do perfil dos respondentes foi verificada no Gráfico 4 a frequência da utilização dos serviços da Sefaz pelos respondentes. Boa partados cidadãos procura os serviços da Sefaz apenas uma vez por ano (44,00%) ou ocasionalmente (35,20%). Já os que procuram diariamente (8,80%); mensalmente (6,60%) ou trimestralmente (5,50%), tem uma representatividade mais baixa. Dessa forma nota-se um maior fluxo de cidadãos que procuram os serviços anualmente, estando relacionado com o IPTU que é lançado também anualmente.

Gráfico 4- Frequência de utilização dos serviços da Sefaz pelos cidadãos usuários



Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Em síntese considerando a amostra obtida conclui-se que a mesma é satisfatória para atender os objetivos da pesquisa. Onde os cidadãos que utilizam os serviços freqüentemente da Sefaz são os que melhores percebem a qualidade dos serviços ofertados. Depois deste delineamento do perfil dos respondentes, os tópicos seguintes têm o propósito de alcançar o objetivo geral do estudo que é conhecer a percepção do cidadão-usuário sobre a qualidade do serviço público na Sefaz, através dos quatro conceitos tradicionais de qualidade: excelência, valor, confirmação de especificações e atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes, já descritos nestetrabalho.

4.2 PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO EXCELÊNCIA

A Tabela3 apresenta o primeiro conceito com as cinco afirmativas sumarizadas a respeito da qualidade como excelência na perspectiva dos cidadãos. Nela observa-se que a maioria dos respondentes, em todas as afirmaçõesem relação à qualidade como excelência na Sefaz, o concordo parcialmente e o concordo totalmente tem uma representatividade maior em todas as afirmações, somando-se as duas obtém-se um percentualsuperior a 50,00%. Tal resultado demonstra que para os respondentes a Sefaz atende o que precisam, e o respeitam. O atendimento das suas necessidades e o respeito aos seus direitos são fatores importantes para os cidadãos e estão relacionadosà qualidade como excelência.

De acordo com os respondentes a Sefaz oferece um serviço de qualidade com excelência de forma satisfatória, mas necessita de melhorias para atender as necessidades individuais. Dessa forma, a Sefaz corresponde parcialmentea excelência descrita na Gespública (BRASIL, 2009), onde no modelo de excelência em Gestão Pública (MEGP) a premissa da administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes para sua natureza pública.

Tabela 3-Grau de concordância dos cidadãos usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como excelência

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Os servidores da Sefaz sempre resolvem o que preciso.	1,10%	7,10%	9,30%	53,80%	28,60%
2. Os servidores da Sefaz respondem corretamente o que preciso saber.	2,20%	9,30%	11,00%	47,30%	30,20%
3. Os servidores da Sefaz respeitam meus direitos.	11,00%	2,20%	15,40%	35,70%	35,70%
4. Na Sefaz o atendimento é sempre perfeito.	8,20%	17,00%	8,80%	47,30%	18,70%
5. Na Sefaz existem pessoas suficientes para prestar atendimento e resolver os problemas.	7,70%	17,00%	14,30%	42,30%	18,70%

Fonte:Dados de pesquisa (2017)

4.3 PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO VALOR

Observa-se na Tabela 4 que as maiores porcentagens, em relação às afirmações sobre a qualidade do serviço como valor estão entre concordo parcialmente e concordo totalmente. Atender as condições básicas e esforçar-se para resolver os problemas são fatores que agregam valor para os cidadãos e os servidores da Sefaz parecem está correspondendo. Contudo, na afirmação 8, que se refere à afirmativa de que os impostos são revertidos para população o percentual de respostas com discordo totalmente aumentou significativamente. Isso demonstra que boa parte dos respondentes estão insatisfeitos com o emprego dos impostos, e concordam com Carvalho e Tonet (1994) que afirmam que os cidadãos fazem pagamento de impostos e esperam receber produtos e serviços de qualidade.

Na análise da qualidade como valor na Sefaz, os respondentes percebem a importância desse atendimento, embora busquem resultados em forma de benefícios para população. Assim na Gespública (BRASIL, 2009, p.16) é de suma importância que a administração pública busque gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de modo eficiente. Tal premissa, que foge da competência da Sefaz, não está sendo cumprida a contento.

Tabela 4-Grau de concordância dos cidadãos usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como valor

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
6. Na Sefaz as necessidades como segurança, condições físicas e fácil acesso são atendidas.	2,70%	17,00%	9,90%	49,80%	21,40%
7. Na Sefaz os serviços estão sempre disponíveis quando preciso.	4,40%	18,70%	12,10%	46,20%	18,70%
8. Na Sefaz os impostos são revertidos em benefício da população.	19,80%	17,60%	17,60%	30,80%	14,30%
9. Na Sefaz os servidores de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos com os serviços.	7,10%	17,60%	16,50%	30,20%	28,60%
10. Na Sefaz os servidores demonstram se esforçar para resolver os problemas da população.	8,20%	18,60%	11,50%	33,00%	34,60%

Fonte:Dados de pesquisa (2017)

4.4 QUALIDADES DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO CONFORMAÇÃO DE ESPECIFICAÇÃO

Em relação à qualidade como conformação e especificação, os dados da Tabela 5 mostram que os respondentes reconhecem que há melhorias devido tecnologia utilizada no atendimento. Os cidadãos-usuário nessa afirmação apresentam uma média maior que 50,00% entre as concordâncias parciais e totais, demonstrando que esse é um fator importante para os cidadãos que buscam um serviço diferenciado. Visto que é de suma importância que o sistema da Sefaz seja sempre atualizado de acordo com os avanços tecnológicos, a fim de prestar um serviço melhor, mais ágil.

No entanto, na afirmação 11, de que os serviços da Sefaz são padronizados, boa parte dos cidadãos-usuário (22,00%) discordam parcialmente. Os mesmos percebem que os servidores no geral não seguem um atendimento padrão, com a mesma eficiência. Dessa forma, a questão da padronização é um fator que requer certa atenção dos gestores em melhorar o serviço ofertado, com cursos e treinamentos que sigam algumas normas pré-estabelecidas, com o propósito de atender os anseios dos cidadãos. Esta sugestão vai ao encontro dos autores Carvalho e Tonet (1994), que descrevem a importância do treinamento para a tarefa e o desenvolvimento das competências como algumas das soluções para o serviço público.

Nota-se com esse resultado que os cidadãos estão atentos as especificidades dos serviços oferecidos na Sefaz para implementar as melhorias de acordo com a Gespública (BRASIL, p.31, 2009). Nesse sentido, percebe-se a necessidade de mudar as antigas suposições e modelos de conhecimento perfeitos restritos a áreas específicas, diante da complexidade dos problemas sociais, da velocidade do desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, que impõe o desafio da aprendizagem contínua.

Tabela 5-Grau de concordância dos cidadãos usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como conformação de especificação

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11. Na Sefaz os serviços são padronizados. Qualquer servidor oferece a mesma prestação de serviço e com a mesma eficiência.	11,00%	22,00%	14,30%	45,60%	7,10%
12. Na Sefaz os processos são melhorados a cada avanço tecnológico.	13,70%	7,10%	15,40%	50,00%	13,70%
13. A Sefaz cumpre os padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, limpeza, instalação das instalações e dos servidores, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário.	5,50%	14,80%	14,30%	48,90%	16,50%
14. Na Sefaz os servidores são bem treinados.	4,90%	18,10%	14,80%	40,10%	22,00%
15. A Sefaz cumpre os princípios da legalidade (obediência a lei), impessoalidade (não faz acepção de pessoas), moralidade (valores de aceitação pública), publicidade (ser transparente) e eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível).	6,60%	13,70%	17,00%	36,80%	25,80%

Fonte:Dados de pesquisa (2017)

4.5 PERPCEÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DA SEFAZ COMO ATENDIMENTO E/OU SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

Os dados da Tabela 6, sobre a qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas, demonstram que os cidadãos estão parcialmente satisfeitos. Isso pode ser confirmado, na afirmação 17, onde os cidadãos concordam parcialmente, apresentando a maior porcentagem. Contudo, os respondentes discordam parcialmente ou são indiferentes as afirmativas de que a Sefaz considera as condições particulares em prestar o serviço e de

queminha necessidade é maior que a burocracia. Tais aspectos requerem certa atenção e reforçam que os cidadãos-usuários possuem expectativas, necessidades e desejos diferentes. Demonstrando que em relação a superar expectativas, para os cidadãos-usuário é importante prestar um serviço com menos burocracia, de forma simples que atenda suas particularidades.

O resultado deste conceito demonstra que a Sefaz parece está conectada em parte com a Gespública (BRASIL, 2009, p.25) de

Alinhar suas ações e resultados as necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

Tabela 6-Grau de concordância dos cidadãos usuários quanto ao serviço da Sefaz ser um serviço de qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas

Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
16. O serviço da Sefaz supera minhas expectativas.	9,90%	14,80%	15,90%	45,10%	14,30%
17. A Sefaz considera as minhas condições particulares para prestar o atendimento (cadeirante, analfabeto, acamado, etc).	2,70%	14,30%	24,20%	39,60%	19,20%
18. Na Sefaz a minha necessidade é mais importante que a burocracia.	16,50%	19,20%	15,40%	33,50%	15,40%
19. Na Sefaz não existem barreiras para atender o cidadão.	12,60%	14,30%	15,90%	36,80%	20,30%
20. Na Sefaz cada serviço é realizado de maneira especial.	12,10%	15,40%	15,90%	36,30%	20,30%

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa e está dividido em quatro tópicos. O primeiro traz a síntese dos resultados analisados; o segundo descreve a contribuição desse estudo para os interessados; o terceiro enfatiza as limitações do estudo e o quarto aponta sugestões para trabalhos futuros.

5.1 SÍNTESES DOS RESULTADOS

O objetivo geral que norteou esta investigação foi o de analisar a percepção dos cidadãos-usuário sobre a qualidade do atendimento na organização pública Sefaz, na cidade de Mossoró/RN. Para alcançá-lo, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos sobre a percepção dos cidadãos-usuário na Sefaz, quais sejam: Conhecer a percepção da qualidade como excelência; como valor; como conformação de especificações; e como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes.

Para realização desse trabalho foram analisadas as respostas válidas de 182 cidadãos-usuários que utilizam os serviços oferecidos pela Sefaz. Em consonância com os objetivos analisados nessa pode-se traçar o perfil dos respondentes, que se caracterizou com a predominância de pessoas do sexo feminino, na faixa etária entre 25 a 35 anos, e renda mensal entre 1 e 4 salários mínimos. A maioria dos respondentes possui nível superior completo e procura os serviços da Sefaz anualmente, principalmente para tratar sobre o IPTU. No geral, foi observado que os respondentes classificam o serviço oferecido pela Sefaz como parcial ao atender seus objetivos.

De acordo com os dados analisados, observa-se que nos quatro conceitos os cidadãos-usuário percebem a qualidade no serviço ofertado pela Sefaz como bom, no entanto com carências em alguns pontos que precisam de melhorias.

Nota-se que a percepção da qualidade como excelência na visão dos cidadãos-usuário é satisfatória. A Sefaz resolve o que precisam e o respeitam, demonstrando certo grau de credibilidade e confiabilidade ao responderem corretamente suas necessidades. Isto significa que, estas variáveis foram confirmadas pelos respondentes e há pouca discordância entre eles, sendo um fator importante ligado a qualidade como excelência.

Em relação à percepção dos cidadãos-usuários quanto a qualidade como valor, na Sefaz as condições básicas e esforço para resolver os problemas estão a contento. Mas um

fator que requer atenção é em relação aos impostos que não são percebidos como estando sendo revertidos para a população.

Em relação aos dados referente a qualidade como conformação de especificações na Sefaz, os respondentes, reconhecem que a Sefaz vem melhorando seus serviços devido aos avanços tecnológicos. Contudo sinalizam que a Sefaz precisa oferecer serviços mais padronizados, onde qualquer servidor ofereça a mesma prestação de serviços e com a mesma eficiência. Demonstrando que os mesmos estão atentos às especificações dos serviços oferecidos pela Sefaz, e que a mesma atenda suas demandas de forma específica e continua. Procurando alinhar suas ações aos resultados de forma padronizada, estabelecendo um compromisso com os cidadãos durante a prestação do serviço.

Por fim, no que diz respeito a qualidade como excelência e/ou superação das expectativas, de forma geral, para os cidadãos-usuário o serviço prestado pela Sefaz supera suas expectativas. Mas necessita de melhorias, no sentido de que os serviços sejam prestados com menos burocracia e que suas necessidades sejam mais importante. Pois, os cidadãos-usuários reconhecem um serviço de qualidade, e estão cada vez mais exigentes, querem que o serviço atenda suas expectativas individuais e seja acima do esperado.

Em síntese, com base nas porcentagens obtidas sobre as afirmações em relação aos quatro conceitos, é possível afirmar que os cidadãos-usuário consideram o serviço oferecido pela Sefaz como satisfatório. Embora sinalizem a necessidade de melhorias em alguns fatores específicos apresentados, e de ações rápidas que atendam com mais eficiência seus interesses.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O principal resultado deste estudo foi conhecer a percepção dos cidadãos-usuário em relação à qualidade no atendimento da organização pública Sefaz em relação aos quatro conceitos de qualidade: excelência, valor, conformação de especificação e expectativas e /ou superação. Como também, trazer sugestões e recomendações para o melhor planejamento e execução de ações que vislumbrem a melhoria qualidade no atendimento da referida secretaria.

Diante do exposto, o presente estudo de forma geral mostrou-se satisfatório em relação a qualidade dos serviços ofertados pela Sefaz, e contribui para conhecer a percepção dos cidadãos-usuário em relação a qualidade no atendimento, mostrando que os mesmos estão cada vez mais exigentes e sabem reconhecer um serviço de qualidade que atenda suas necessidades.

Assim possibilitando aos gestores reavaliar os métodos utilizados, e realizar melhorias nos serviços prestados, com novas técnicas e com servidores mais capacitados, a fim de ofertar um serviço melhor com mais qualidade, colocando o cidadão-usuário no centro de suas atenções.

Para os servidores esse estudo contribuiu para os mesmos, considerando que ao conhecer as necessidades dos cidadãos-usuários, revejam seu comportamento e padrões de atendimento. Permitindo a aceitação de novas formas de trabalho voltada para atender os anseios dos cidadãos, dando a real importância na realização do serviço prestado de forma singular, respeitando e atendendo suas particularidades. E assim, possam oferecer um atendimento melhor e diferenciado.

Para os cidadãos-usuários a contribuição deste trabalho está no fato de que, a Sefaz ao perceber suas necessidades e procurar melhorias levando em consideração suas opiniões, assim ao procurarem novamente o atendimento na Sefaz possa ter um serviço diferenciado que atenda a suas necessidades e expectativas. Contribuindo para que os mesmos não classifiquem de forma geral os serviços públicos como ruins, modificando sua visão em relação a tais serviços que podem ser realizados de forma satisfatória.

Por fim, para a autora esse estudo contribui de forma significativa para vida acadêmica em adquirir novos conhecimentos em relação à qualidade no atendimento, na visão de especialistas, autores e a percepção dos cidadãos-usuários. Na vida profissional como futura administradora, atender as necessidades dos clientes ou cidadãos-usuários é um fator primordial ao oferecer um serviço diferenciado, que agrega valor de forma competitiva para organização no mercado que atua.

Para vida profissional enquanto funcionária da organização pública Sefaz, foi de extrema importância conhecer as opiniões dos respondentes, para que sejam aplicadas novas formas na prestação do serviço, voltado para atender as necessidades dos cidadãos-usuários, e que possa superar suas expectativas.

Os resultados obtidos trouxeram pontos a serem melhorados e reforçaram o pensamento de que padrões de qualidade podem ser utilizados pelas instituições públicas trazendo benefícios. O estudo possibilitou mostrar também que a qualidade não é um objetivo de responsabilidade de um funcionário, ou de um departamento específico, mas se trata de uma obrigação de todos dentro da organização.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A realização da pesquisa na plataforma digital googledocs contribuiu de forma para a realização da coleta e da análise dos dados. No entanto outros fatores apresentaram limitações como à recusa por parte dos respondentes ao serem abordados para contribuir com a pesquisa como: falta de tempo, desinteresse em relação ao assunto e dias de pouco fluxo para obter o número satisfatório de respondentes. Diante dessa limitação, não foi possível atingir uma amostra maior, que possibilitasse um nível de confiança de 95% .

O método utilizado foi o quantitativo que apresenta resultados com medidas numéricas e poucas variáveis objetivas, sendo um instrumento que não permite o detalhamento dos resultados em relação à qualidade no atendimento de forma mais específica. Ou seja, tal abordagem não permite conhecer com mais detalhes os porquês dos concordo parcialmente, indiferente e discordo parcialmente. Por tratar de questionários padronizados e analisados com rigor matemático e probabilidade, onde esse tipo de abordagem é estabelecido de forma aproximada, por meio de testes e hipóteses estatísticas.

O questionário adaptado de um instrumento desenvolvido por Mainardes, Lourenço e Tontini (2015) também apresentou limitações, pois os dados foram analisados só sobre os quatro conceitos de qualidade. Poderiam ser analisados através de outros conceitos, modelos ou classificações diferentes, como outras referências teóricas, com uma abordagem qualitativa ou com base em outros estudos sobre qualidade no atendimento nas organizações públicas.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Esse estudo mostrou que o campo de pesquisa em relação à qualidade no atendimento é amplo e que tal estudo poderia ser realizado em outras organizações públicas municipais, regionais ou nacional, que trabalham diretamente com o atendimento ao público permitindo uma amostra maior, com resultados mais satisfatórios.

Assim, este mesmo estudo poderia ser realizado em outras Sefazestaduaise municipais, possibilitando a comparação dos dados e a percepção dos cidadãos-usuários ao atendimento de acordo com suas particularidades, localização e cultura. Sendo os dados analisados de forma segmentada por região, tipo de serviço, entre outros, com mais variáveis que possam explicar melhor a influência da percepção dos respondentes a respeito da qualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. S. de; TOLEDO, J. C. de. Qualidade total do produto. **Produção**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 21-37, 1991. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v2n1/v2n1a02.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

ALVES, A. Y. D. **Qualidade no atendimento como diferencial competitivo**: um estudo de caso na empresa Alô Cell. 2014. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração)-Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2014.

BEUX, M. C.; LAIMER, V. R.; LAIMER, C. G. Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 106-117, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GESPÚBLICA**: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Documento de Referência. Brasília; MP, SEGES, 2009. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/...nacional.../documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2017.

CARRIJO, C. V.; ALVARENGA, L. I. Qualidade no atendimento prestado ao cliente-cidadão da Secretaria Municipal Urbana de Aparecida de Goiânia: um estudo de exploratório e propositivo. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 7, 2010, **Anais Eletrônico...**, 2010, p. 1-29. Disponível em:<http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3104.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2017.

CARVALHO, A. M. de O. Gestão da qualidade nos serviços assistenciais públicos. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 1, n. 1, p.52-70, 2012.

CARVALHO, M. do S. M. V.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 28, p.137-152, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, Roberto da. Métodos e técnicas de pesquisa. In: CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006. Cap. 2. p. 25-41.

FADEL, A. V.; REGIS FILHO, G. I. R., Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO (ENEGEP), 26, 2006, **Anais...**, 2006, p. 1-8. Disponível em:
:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_8487.pdf> Acesso em: 10 jun. 2017.

FANTINATO, M., Métodos de Pesquisa. In: ESCOLA DE ARTES E CIÊNCIA E HUMANIDADES (EACH)10, 2015, **Anais...**, 2015, p. 1-50. Disponível em:
<<http://www5.each.usp.br/mestrado-academico-em-sistemas-de-informacao/>> Acesso em: 27 jul. 2017.

FILARDI, F. et al. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **RAP -Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 50, p.82-106, set. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAUJO, M.A. D. de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **RAP -Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 49, p.1508-1530, maio 2015.

LUCAS; V. L. ; SILVEIRA JÚNIOR, O. B. **A qualidade do atendimento no setor público**. Workpaper, Instituto Federal do Sul de Minas, Campus Muzambinho. [201-].

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, jun. 2006.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p.107-123, abr. 2015.

PINHEIRO, C. A.M. et al. **Qualidade no atendimento x cliente satisfeito: Programa de Qualidade no Atendimento da SEFAZ e seus Reflexos Junto aos Clientes/Usuários**. 2003. 11 f. Monografia (Especialização em Gestão Tributária)-Unifacs, Universidade Salvador, Salvador, 2003.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2012. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/226198537/01-Richardson-Pesquisa-Social: Métodos e Técnicas-pdf-PdfCompressor-643562>>. Acesso em: 05 set. 2017.

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características. **Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 7, n. 4, p.140-153, out. 2011.

SOUSA, J. E. F.; VIEIRA, E. de M., Qualidade no serviço público: um estudo de caso no fórum da comarca de Patos/PB. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 11, 2014, **Anais Eletrônico...**, 2014, p. 1-14. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_9413> Acesso em: 10 mar. 2017.

TIRONI, L. F. et al. **Crêterios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3261> Acesso em: 05 maio 2017.

WAINER, J. **Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a ciência da computação**. Workpaper, Faculdade de Matemática. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/mestrado/mqp/material/textos/Pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre qualidade nos serviços oferecidos pela Secretária Municipal da Fazenda (Sefaz) em Mossoró.

Esta é uma pesquisa que está sendo realizada para um Trabalho de Conclusão de Curso. Todos os dados dos respondentes serão resguardados.

Seção I – Perfil dos respondentes.

Qual é o meu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual a minha Idade (Anos Completos)?

Qual a minha Escolaridade completa?

- ☐ Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado/Doutorado

Qual a minha Renda Mensal em Salários Mínimos?

Quais os serviços utilizados por mim na SEFAZ?

- ☐ IPTU ou Protocolo
- ☐ ITBI
- ☐ Alvará ou ISS
- ☐ Cadastro
- ☐ Nota Fiscal

Com que frequência utilizo os serviços da SEFAZ?

- ☐ Diariamente
- ☐ Mensal

- ☐ Trimestral
- ☐ Anualmente
- ☐ Ocasional

Seção II- Qualidade como Excelência na SEFAZ

1-Os servidores da Sefaz sempre resolvem o que preciso.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

2-Os servidores da Sefaz respondem corretamente o que preciso saber.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

3- Os servidores da Sefaz respeitam meus direitos.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

4- Na Sefaz o atendimento é sempre perfeito.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

5- Na Sefaz existem pessoas suficientes para prestar atendimento e resolver os problemas.

- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente
- () Indiferente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

Seção III- Qualidade como Valor na SEFAZ

6- Na Sefaz as necessidades como segurança, condições físicas e fácil acesso são atendidas.

- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente
- () Indiferente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

7- Na Sefaz os serviços estão sempre disponíveis quando preciso.

- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente
- () Indiferente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

8- Na Sefaz os impostos são revertidos em benefício da população.

- () Discordo Totalmente
- () Discordo Parcialmente
- () Indiferente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo Totalmente

9- Na Sefaz os servidores de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos com os serviços.

- () Discordo Totalmente

- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

10- Na Sefaz os servidores demonstram se esforçar para resolver os problemas da população.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

Seção IV- Qualidade como Conformação de Especificações na SEFAZ.

11- Na Sefaz os serviços são padronizados. Qualquer servidor oferece a mesma prestação de serviço e com a mesma eficiência.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

12- Na Sefaz os processos são melhorados a cada avanço tecnológico.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente
- ☐ () Indiferente
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo Totalmente

13- A Sefaz cumpre os padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, limpeza, instalação das instalações e dos servidores, comunicação clara com o cidadão, atenção e cortesia com o usuário.

- ☐ () Discordo Totalmente
- ☐ () Discordo Parcialmente

- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

14- Na Sefaz os servidores são bem treinados.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

15- A Sefaz cumpre os princípios da legalidade (obediência a lei), impessoalidade (não faz acepção de pessoas), moralidade (valores de aceitação pública), publicidade (ser transparente) e eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível).

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

Seção V- Qualidade como Superação das Expectativas na SEFAZ

16- O serviço da Sefaz supera minhas expectativas.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

17- A Sefaz considera as minhas condições particulares para prestar o atendimento (cadeirante, analfabeto, acamado, etc).

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente

- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

18- Na Sefaz a minha necessidade é mais importante que a burocracia.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

19- Na Sefaz não existem barreiras para atender o cidadão.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

20- Na Sefaz cada serviço é realizado de maneira especial.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ ConcordoTotalmente